جامعه مؤته

عمادة الدراسات العليا

التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظه الكرك

إعداد الطالبه

سميه عودة الطراونه

بإشراف:

الاستاد الدكتور احمد بطاح

رساله مقدمه إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربويه قسم الاصول والإدارة التربويه

جامعه مؤته، 2009م

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبة اجمعين .

إلى اغلى موجود على الوجود ، إلى نبع الحنان وبر الامان . الوالد والوالـــدة امد الله بعمرهما .

إلى الزوج الغالي الذي وقف بجانبي في مسيرة دراستي العليا وقفة مـــشرفة لا تنسى.

إلى ابنائي الاعزاء حفظهم الله .

إلى اخواني واخواتي وفقهم الله لما يحبه ويرضاه .

سميه عودة الطراونه

الشكر والتقدير

﴿ ربِّ اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت عليَّ وعلى والــدي وان اعمــل صالحا ترضاه ﴾ [الاحقاف، 15].

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا ان اتقدم بوافر الشكر وعظــيم الامتنان إلى استاذي الفاضل الاستاذ الدكتور احمد بطاح الذي اشــرف علــى هــذه الرسالة، منذ ان كانت فكره، واولاني جَل اهتمامه وتفانيه لما قدمه مــن اراء قيمــة وإرشادات سديدة، ما كنت احصل عليها لوحدي ، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني اثناء الكتابة والبحث، إلى ان خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، اشكره جزيل الشكر.

كما اتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلــى راسهم اساتذة قسم الاصول والإدارة التربوية في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عــن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة ولاساتذتي اعضاء هيئة تحكيم اداة الدراسة على توجيهاتهم وارائهم القيمة .

ويشرفني ان اتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى اعضاء لجنة المناقشة الكريمــة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائهــا بملاحظاتهم القيمة.

سميه عودة الطراونه

فائمه المحتويات

المحتوى	الصفحه
5.3 صدق الاداة	83
6.3 ثبات الاداة	84
7.3 متغيرات الدراسة	85
8.3 المعالجة الإحصائية	85
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	86
1.4 الإجابة عن اسئلة الدراسة	86
2.4 مناقشة النتائج	106
3.4 التوصيات	111
المراجع	113
الملاحق	128

قائمه الجداول

قائمه الملاحق

فائمه الاشكال

الملخص

التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظه الكرك

سميه عودة الطراونه

جامعه مؤته، 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينـــة طبقية عشوائية كاسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينة(119) مديرا ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها :

1. ان مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك ، كان بدرجة متوسطة، وانّ تصوّراتهم لانماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمستوى التمكين الإداري تبعا (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي). وكانت الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي لصالح الذكور، وللمؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه)، والخبرة لصالح (اكثر من 10 سنوات).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأنماط المناخ التنظيمي(العلاقات والروح المعنوية) تبعا (الخبرة، والمؤهل العلمي). وكانت الفروق للمؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه)، والخبرة لصالح (اكثر من 10 سنوات).
4. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري وانماط المناخ التنظيمي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان اهمها : ان تعمل وزارة التربية والتعليم على إيجاد مناخ تنظيمي ومستوى تمكين باكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الان، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء واداء افضل، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.

Abstract

Administrative empowerment and its relationship with Organizational climate patterns among schools principal in the governorate of AL-Karak

Sumeiah Odeh Al-Tarawneh

Mu'tah University , 2009

This study aims to investigate the relationship between administrative empowerment and organizational climate among schools principals in the governorate of AL-Karak. In order to achieve the aims of this study, a questionnaire was developed and distributed to a stratified random sample consists of (119) principals. The most significant results of this study were as follows:

1. The level of administrative empowerment among schools principal in the governorate of AL-Karak was medium, and their perceptions toward organizational climate patterns were also medium.
2. The differences were statistically significant at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to the level of administrative empowerment regarding (gender, experience and qualifications). The difference regarding gender came to male principals, and scientific qualification (Masters / PhD), and for the experience (more than 10 years).
3. The differences were statistically significant at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) to the level of patterns of organizational climate (relations and morale) accordingly (experience and qualifications). The difference regarding scientific qualification came to (Masters / PhD), and for the experience (more than 10 years).
4. There was a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the level of empowerment and management patterns of the organizational climate.

The study concluded with a set of recommendations has been the most important: that the Ministry of Education to create a regulatory climate and the level of empowerment over the situation of the medium as it is now, by increasing their awareness of, and increase their participation in decision-making, and the holding of training courses and educational about them and loyalty, better performance and, consequently, towards the achievement of organizational citizenship.

الفصل الاول

خلفيه الدراسه واهميتها

1.1 المقدمه:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا مهما؛ لان الإنسان هــو المسؤول الاول والاخير عن الفشل والنجاح لاي منظمة من المنظمات او مؤســسة من المؤسسات. وإن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا. ومــن بــين هــذه القضايا يبرز موضوع ما زالت الإدارات العالمية تتناوله بحــدر مــرات وبــشكوك مرات اخرى وهو موضوع التمكين في الإدارة.

وتعد الإدارة عملية إدارية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الاهداف عن طريق تنفيد الاعمال من خلال اشخاص اخرين في اقل وقت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الاهداف وفق اساليب معينة ومحددة وواضحة. فالإدارة التربوية تعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الإمكان ، كما وتشجعهم في شكل مستمر على التطور والتغيير الدائم وتهدف إلى تحقيق الاغراض التربوية ورسم السياسة وإعداد الخطط وتنفيد البرنامج المدرسي.

وتمتل الإدارة المدرسية جميع الجهود والنشاطات المنسقة والمنظمة التي يقوم بها مجموعة من العاملين في المدرسة من إداريين وفنيين من اجل تحقيق الاهداف التربويه داخل المدرسه بما يتمشى مع ما تهدف إليه، ودلك سعيا لتربية ابنائها تربية سليمة وعلى اسس صحيحة. كما وتعد الإدارة المدرسية الجهة المسؤولة عن عدة امور فهي عملية لتخطيط وتوجيه الجهود لكل عمل تربوي تعليمي يحدث داخل المدرسة لتحقيق العملية التربوية بكل يسر وسهولة ولتطور وتقدم التعليم فيها (الفقي، 1994).

فالإدارة المدرسية تعد حجر الزاوية في العملية التربويه، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق وتعمل على تهيئة الجو العام للمدرسه، وتنير السبل امام العاملين في الميدان، وترسم الوسائل الكفيلة بمراجعة الاعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة،

وذلك للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، بما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والانشطة وتعديلها، ومن تم النظر في طريقة اسلوب تنفيدها لتحقيق الاهداف التربوية المنشودة (احمد،2003).

كما اصبحت الحاجة للتغيير في اساليب العمل الإداري اكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الالفية الجديدة. كما ان للتنمية المتسارعة اثرها على المؤسسات العالمية منها والمحليه، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء والنمط الديموقراطي والمشارك الاكثر انفتاحا ومرونة. فقد اصبح التمكين الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحتين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية لدى قوة العمل (الحراحشة والهيتي، 2006).

إن تمكين العاملين لا يمكن ان يتم دون إيمان من المديرين باهميته وفوائده. فغالبا ما يحتاج الامر إلى تنمية الافراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمباداة وتقبل التحدي. وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الاساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح. وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار(المغربي، 2001)

وياتي التمكين الإداري ليكون موضع الاهتمام بين مختلف الباحتين لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. ويعتبر الاساس لتمكين القادة التربويين من ترسيخ روح المسؤوليه، وتمكينهم من ممارسة (السلطة الكاملة) وتحمل مسؤولية المهنية لمواجهة التحديات والتطورات وتبني سلوكيات تتلاءم مع عمل القادة من خلال وضع الاهداف والسماح للمعلمين بالمشاركة. ويركز بون ولولير(Bowen and Lawler, 1992) على ان التمكين الإداري يزيد دافعية العمل ويوفر إصدار احكام وحرية تصرف في القضايا التي تواجه القادة التربويين من خلال ممارساتهم لمهامهم.

وتسعى المنظمات لتوفير مناخٍ تنظيمي لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الاكمل .فالمناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار او الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها. بوصفه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين اهداف المؤسسة، واهداف العاملين فيها، فضلا عن انه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير ابعاده المختلفة. (الزعارير، 2004)

وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الاخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران اساسيان: الاول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلي حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لاخرى باختلاف الابعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن اهمها الهيكل التنظيمي، ونظام الاتصالات، ونظم إجراءات العمل، والنمط القيادي واسلوب اتخاذ القرارات، وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هده الابعاد تشكل الإطار العام الدي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع لتاتيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية. (السكران،2004)

وبما ان المناخ التنظيمي يعتبر احد محددات السلوك التنظيمي، فقد ادركت المنظمات على اختلاف انواعها اهمية توفير مناخ تنظيمي سليم وملائم يدفع الافراد إلى إبراز القدرات الإبداعية لديهم ومن بين هده المنظمات تعد المؤسسات التربوية ممتلة بالمدارس ومديرها من اهم التنظيمات التي تؤدي دورا فاعلا وهاما في عمليات التنمية باعتبارها بناءً تنظيميا واكاديميا علميا يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، ودلك من خلال رفد قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفؤة والمدربة والمزودة باحدث المعارف(عليمات، 2002).

وهنالك ترابط ما بين التمكين الإداري من جهة، وما بين المناخ التنظيمي من جهة اخرى، بحيث ان المناخ التنظيمي من اسلوب قيادي، وعلاقات عمل، وروح

معنويه، واتخاذ قرارات، وتقدم ونمو مهني يتاثر بشكل او باخر وبدرجات متفاوتـه بابعاد التمكين الإداري المتمثلة بالتفويض، والمشاركه، والتطوير الـذاتي، والحفـز الذاتي، والإبداع الذاتي. لهذا تاتي هذه الدراسة للتعـرف علـى التمكـين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.

1. 2 مشكله الدراسه:

لقد اصبحت حاجة التنظيمات للتمكين مطلبا مِلحَا ومهما خاصة لتلك التنظيمـات التي تسعى إلى التميز في الاداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافـسيه. إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيـرة تتطلـب مـن الإدارة العليـا تبنـي سياسـات واستراتيجيات تتكيف مع هده التحديات لتحقيق اهداف المنظمة بالاسـلوب النـاجح، نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارة العليا تـوفير فرص التجديد والتحديث في اساليب العمل والذي بدوره يتطلـب المنـاخ الـصحي المناسب في المنظمة (الخاجة، 2006).

والمؤسسات التربوية كغيرها من المنظمات الإدارية عانت من هده التغيـرات، وتتمثل هذه التغيرات في تفـويض الـسلطة ومراعـاة التناسـب بـين الـسلطات والمسؤوليات، والحرية والمرونه في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومـات عـن الاداء المؤسسي والفردي، وإعطاء الثقة للعاملين بدل الاعتماد على اسلوب الرقابة الخارجية بدرجة اساسيه، وتوفير الحوافز والمكافات، وإتاحة المجـال للمـشاركة فـي اتخـاذ القرارات، وتدريب العاملين داخليا وخارجيا وسياسات الاختيار والتدريب الموضوعية للعاملين، التي تضمن انتقاء افضل الكفاءات والخبرات، ووجود ثقافة تنظيمية تـشجع المبادرة وروح التعاون، وتوفير الموارد اللازمـة للعمـل وإتبـاع انظمـة اتـصال مفتوحة(القريوتي، والعنزي، 2006). وبذلك فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الاسـئلة التاليه:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكـرك مـن وجهة نظرهم؟
2. ما نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظة الكرك من وجهـة نظـر

مديري المدارس فيها؟

3. هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي)؟
4. هل تختلف انماط المناخ التنظيمي لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف (النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي)؟
5. هل توجد علاقة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التمكين الإداري وانماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك؟

1. 3 اهميه الدراسه:

وتستمد هذه الدراسة اهميتها من خلال:

1- كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحثة- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية

2- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن اهمية وديناميكية عملية التمكين الإداري، وبالتالي يمكن الاستفادة من هده الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات اهمية عملية التمكين الإداري، وما تحققه هده العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

3- قد تكون هذه الدراسة مرجعا مهما للاكاديميين والباحتين في موضوع التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وخصوصا ان الدراسات في هدا المجال قليله.

4- من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه انظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بعملية تمكين العاملين لدى افرادها.

4.1 اهداف الدراسه:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما.
2. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.
3. التعرف على انماط المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين انماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس.

5.1 التعريفات الإجرائيه:

التمكين الإداري: التمكين للمرؤوسين "تشجيعهم لينهمكوا في العمل اكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على ادائهم للوظيفية" (فتحـي، 2003، 131).

ومن الناحية الإجرائية هو: نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤولا عن جودة ما يقرره او يؤديه، ويتضمن إعطاء السلطة للمرؤوسين لاختيار سبل تنفيد المهام.

المناخ التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز اساسا بيئة العمل الداخلية للمنظمة، بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين منظمة وغيرها من المنظمات، وان هذه الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار او الاستمرار النسبي، بحيث تعبّر في جانب منها عن قيم المنظمة او جزء من ثقافتها، ويصبح المناخ التنظيمي معبّرا عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها (الشربيني، 1987م، ص21).

ومن الناحية الإجرائية: فهو الظروف والعوامل المادية والمعنوية المحيطة بالمديرين داخل التنظيم(المدرسة) من حيث الاسلوب القيادي، ودرجة المشاركة في

اتخاذ القرارات والقواعد الإدارية والانظمة والتعليمات واللوائح وطبيعة العلاقات بين مديري المدارس والمشرفين والمعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.

6.1 حدود الدراسه:

اقتصرت الدراسة على مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك (مديرية تربية الكرك، ومديرية تربية المزار، ومديرية تربية القصر، ومديرية تربية الاغوار الجنوبيه)، والتي تمت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2009/2008م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقه

حظي موضوع التمكين باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ ان الاهتمام بالتمكين والمناخ التنظيمي يولد شعور لدى العاملين بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الاداء والذي يؤدي إلى تحقيق اهداف المنظمة المنشودة.

2. 1 الإطار النظري

التمكين الإداري:

لقد اخذت المدخلات الحديثة في إدارة المنظمات تحرص على تمكين اعضائها كإستراتيجية ومهارة تنظيمية تستهدف التطوير والتحسين المستمر، وهو من مقومات الإدارة الناجحة لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث ان هده العلاقة تؤثر في نجاح اساليب التطوير على صعيد القوى البشرية وبنائه داخل المنظمة.

مفهوم التمكين الإداري:

يمكن إرجاع جدور تمكين العاملين إلى افكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي "فريدرك تايلور" في الولايات المتحدة الامريكية في نهاية القرن التاسع عشر الميلادي، وبدايات القرن العشرين، اي ان تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيدية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل، إنما هي مرحلة متقدمة من افكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينات والستينات من القرن الميلادي الماضي . (اندراوس، 2006)

ويمتل تمكين العاملين تلك العملية التي **يسمح** من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهـام وظـائفهم بغيـة

الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين احد المداخل المهمة في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية. بوتوشيني (Potochny, 1998)

وعرف شاكلوتر (Shackletor, 1995) بانه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للافراد في المستويات الدنيا، كما عرفه (Ginnodo, 1997) بانه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. اما فوكس (Fox, 1998) فقد عرف التمكين الإداري على انه : العملية التي من خلالها يتم خلق بيئة تمكن العاملين من المشاركة في تناقل المعلومات وجمعها وتطوير قدراتهم وتقديم الدعم والموارد المتاحة، كما عرف ايتور (Ettorre, 1997) التمكين بانه: منح الموظفين الاستقلالية في صنع القرارات وتمكينهم من التصرف كشركاء في العمل مع التاكيد على المستويات الإدارية الدنيا، وعرف بلانشارد (Blanchard, 1997) التمكين الإداري بانه: الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الإدارية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم .

عرف بوترفيلد (Potterfield, 1999) التمكين على انه: تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم قابلية الاجتهاد وإصدار الاحكام وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكدلك مساهمتهم الكاملة في القرارات المتعلقة باعمالهم. بينما عرفه مورل وميرديث (Murrel and Meredith , 2000) التمكين بأنه: عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات اكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وعرفه (افندي، 2003) بأنه: عملية إعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم، ومن خلال تشجيعهم على استخدام القرار.

وعرف ليتريل (Littrell, 2003: 2) التمكين الإداري على انه: مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الاهداف لاعمالهم الخاصة واتخاد القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم وضمن حدود مسؤولياتهم.

وترى (اليعقوب، 2004) بان هنالك مجموعة من الامور المشتركة مع المفاهيم المتعلقة بالتمكين ولكن يجب التركيز على ان عناصر عملية التمكين الاساسية هـي: منح الموظف صلاحيات اوسع لاداء عمله، وتعزيز قدراته وكفاءته الذاتية، والتركيز على قيمة المعلومات اللازمة كمتطلب سابق لنجاح عملية التمكين.

وترى (العتيبي، 2007) بان التمكين الإداري اسلوب من اساليب حفز الموظفين في المنظمات وذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بحيث تنعكس إيجابيا على المنظمة في تحقيق اهدافها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول : إن تمكين العاملين يتسم بعض المقومات الاساسية الاتية:

1. يحقق التمكين زيادة القدرات الفعلية للافراد في حل مشاكل العمل والازمات.
2. يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الافراد استغلالا كاملا.
3. يجعل التمكين الافراد اقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال عملهم.
4. يجعل التمكين الافراد مسؤولين عن نتائج اعمالهم وقراراتهم.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة التمكين الإداري بانه: إستراتيجية تنظيمية ومهارية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في ادائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتاهيلهم مهنيا ومسلكيا.

اهميه التمكين:

للتمكين الإداري اهمية في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق اهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة ما بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها وكسب رضا العملاء وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية وتحقيق الإبداع والتميز في انجاز الاعمال (الحربي، 2008).

وقد اكدت العديد من الدراسات والابحاث(;Martin, 1992; Spreitzer, 1995 Honold, 1997) ان الفرد قد خلق لكي يعمل ويشعر انه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه، ولكي يشعر الفرد بانه منتج يجب توافر العديد من العوامل التي تدفع الفرد إلى رضائه عن عمله، وغياب هده العوامل او معظمها يؤدي لشعور الفرد بالإحباط مما ينعكس على مدى حبه للعمل وشعوره بالولاء والانتماء والتعاون وينتج عن ذلك اثار سلبية تتاثر بها التنظيمات، وتحد من فعالية الاداء وتحقيق الاهداف، ولكي تحقق المنظمات الرضا عن العمل يجب ان توفر ارضية مناسبة لتطبيق التمكين الإداري بهدف بث روح العمل لدى الافراد ليحققوا الاداء المرغوب.

ويرى (العساف، 2006: 27) بان اهمية التمكين تكمن في استخراج كامل طاقات الموارد البشرية والحصول على افضل إبداعها، وتؤكد نتائج الدراسات والممارسات الميدانيه ان التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الدين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا دلك لإدراكهم بان هناك اهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمنظمة بحاجة ماسة إلى كل معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من اجل تحقيق الاهداف.

وتاتي اهمية التمكين الإداري في ان له تاثيرا على الدافعيه، والاداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشريه، وتقليل معدل دوران العمل، ودلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين، ومن هنا تاتي اهمية التمكين الإداري، والعمل على تطبيقه امرا في غاية الضرورة، حيث يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاية وفاعليه، وبالتالي تحقيق اهداف العاملين فيها واهداف المجتمع بشكل عام. (العتيبي، 2007)

واضاف (الفياض 2005: 23) ان التمكين الإداري ساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وعزز من الولاء التنظيمي لتحقيق اهدافهم والاهداف المنظمية، إضافة إلى دلك فإن التمكين الإداري يعبّر عن ثقافة المنظمة.

ويرى البعض ان هنالك اسبابا تدفع المنظمة إلى تبني التمكين من اهمها ما يأتي(عبدالوهاب، 2000؛ افندي، 2003؛ العبيديين، 2004):

1. حاجة المنظمه إلى ان تكون اكثر استجابة للسوق وتخفيض عدد المستويات الإداريه في الهياكل التنظيميه .
2. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالامور اليوميه وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويله الاجل .
3. الحاجة إلى الاستغلال الامتل لجميع الموارد المتاحه، وخاصة الموارد البشريه، للحفاظ على تطوير المنافسة .
4. اهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للافراد .
5. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء .
6. الحد من تكاليف التشغيل، بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الافراد .
7. إعطاء الافراد مسؤوليه اكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس اكبر بالانجاز في عملهم والحقيقة انه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليه يمكن المساهمة في إصلاح احوال المنظمات الإدارية وتحويلها من منظمات خاسرة إلى منظمات ناجحة وفعالة .

مزايا وفوائد التمكين :

يتبلور التمكين الوظيفي نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث والتحول مــن التحكم والاوامر (Command & Empowered Organization) إلى ما يــسمى الان المنظمات الممكنة(Powered Organization)، مما يترتب عليه مــن تغييــر الــسلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات في بيئة المؤســسة وتحــولات في المفاهيم الإداريه، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية(القاضي، 2008).

ويشير (الزيدانيين، 2006) ان التمكين يَعدّ من اهم ضمانات وحيوية واســتمرار اي منظمة، فهو يسهم في رفع معنويات ورضــاء العــاملين، إذ يــشعرون بإتاحــة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وتقتها بهم، هدا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الاداء، كما ان التمكين يؤدي لسرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومــشكلات العمــلاء فــي

الداخل والخارج، وهو عامل اساسي لنجاح المنظمات واستمرارها، فاعلـــة ناجحـــة لاسيما وقد اصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة.

وتبين (العبيديين، 2004) جملة من الفوائد والايجابيات من اهمها :

1. تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.
2. اتخاذ القرارات في انسب المستويات .
3. تسهيل اداء الإدارة .رد فعل اسرع واكثر مرونة لمتطلبات العميل .
4. مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين .
5. إدراك اكبر لاحتياجات المنظمة مع احتياجات الموظفين .
6. تقليص التكاليف وتحسين النوعية .
7. استعداد المنظمة لتفاعل اسرع مع التغيرات .
8. زيادة في الرضا للعاملين .
9. الزيادة في التحكم في العمل من يوم ليوم .

ويرى (ملحم، 2006) . ان نتائج وفوائد التمكين ذات ابعاد متعددة تشمل كلا من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها، وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له .

واشار كل من (الحراحشة والهيتي، 2006) مجموعة من الفوائد التـــي يـــضيفها التمكين إلى المنظمة وهي:

1- تحسين نوعية الخدمات وجودتها.

2- ضمان فعالية المنظمة.

3- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاســـتفادة مـــن اراء الزبائن حول مستوى الخدمة.

4- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنها.

5- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات في غياب البيروقراطية.

6- تنمية الدافعية والالتزام لدى العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الاعمال.

7- القدرة على تحديد الافراد الموهوبين والمتميزين وبالتالي مكافاتهم وتعزيزهم.

8- على الصعيد الذاتي للعاملين فإن التمكين يعزز الشعور الإيجابي لديهم اتجـــاه العمل ويمنحهم فرصة ممارسة التمارين الذهنية ويعــزز الرضـــا الـــوظيفي لديهم.

واما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل افضل وقدرة اكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، هذا لان الموظف الممكن اكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير، واكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج، لا بل من الممكن ان يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستديمة (ملحم، 2006) .

كما اضاف (مصطفى، 2004) انه يمكن تصنيف عوائد التمكين كما يلي :

اولا: بالنسبة للمنظمة: ارتفاع درجة الرضا، وانخفاض نسب الغياب والتمارض، وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشيوع روح الفريق وظهور افكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة، وفاعلية جهود التطوير، والتحسين المستمر، وارتفاع درجة رضاء وولاء العملاء او طلاب الخدمة، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

ثانيا: بالنسبة للموظف او الموظفة : إشباع اعلى للحاجات الإنسانية وارتفاع درجة الرضاء عن العمل، وزيادة الولاء للمنظمة، وطاقة عمل اعلى وانخفاض قدر ومسببات ضغوط العمل، وزيادة الدافع " المحرك الداخلي " نحو الاداء المتميز .

ويشير (الفياض، 2005) ان تبني مفهوم التمكين الإداري يعمل علـــى تحقيـــق مجموعة من الفوائد من اهمها :

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيـــة الاعمـــال فـــي المستقبل.

2 - يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منهـــا والدولية.

3 - يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.

4 - يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.

5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الامر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى ان ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة.

وبناءَ على ما تقدم يتضح بان الموظف عندما يشعر بانه غير متحكم به وانه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة فإنه يعزز تمكينه لانجاز المهام وتحقيق الاهداف بشكل مستقل دون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة .

شروط التمكين

يتميز التمكين الإداري بتركيزه على نظم العمل، او ما يعرف بالعمليات الرئيسية للمنظمات والمؤسسات المختلفة، حيث يتم دراسة العملية بكاملها ابتدا من التخطيط وانتهاء بتحقيق الاهداف، لغاية إعادة تصميم الطريقة التي تنفذ بها، لذلك فان إستراتيجية التمكين الإداري تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتوزيعه بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

وبيّن قاندز (Gandz, 1990) والمشار له في دراسة (العتيبي، 2007) ان هنالك ستة شروط لا بد من توافرها لكي يشعر الموظفون بالتمكين وهي :

1. يجب تدريب الموظفين بشكل مناسب : فليس من المجدي ان نمكن الموظفين نحو اداء مهام مثل صنع القرارات او اتخاذ إجراءات معينة دون ان يحصلوا على تدريب مناسب في هذا المجال .
2. لا بد من وجود رؤية مشتركة بين القادة والموظفين في المؤسسة : ذلك ان كلا الطرفين يسعيان إلى بلوغ الهدف نفسه وهو تقديم افضل منتج او خدمة، ووصول اعلى مراتب الابتكار في مجال تطوير المنتجات الجديدة. وإذا ما كانت هناك رؤية مشتركة فلا بدّ ان تكون جذابة بالنسبة للموظفين ايضا وليس للإدارة فقط، اي ان تغطي مصالح الطرفين.
3. لا بد من وجود مجموعة من القيم المشتركة : يحتاج الموظفون والمديرون

إلى الإحساس بوجود قيم او معتقدات مشتركة حول الكيفية التي يتوجب من خلالها اداء الاشياء ومعايير السلوك المناسب واخلاقيات العمل . إن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من مخاطرة ان يَقدم الموظفون على قرارات تضر بالمؤسسة او اعضائها .

4. يجب ان يثق المديرون بموظفيهم : إن للتمكين عوائد كبيرة ولكنه لا يخلو من المخاطر او المجازفات، ويمكن تقليل المخاطر من خلال التدريب والتمسك بالقيم والفوائد المشتركة .

5. لا بد من وجود فوائد يمكن اقتسامها: فعندما يتمكن الموظفون الذين يتمتعون بالتمكين من تقليل التكاليف ورفع الجودة والتخلص من الاعمال الإضافية وتسلم المزيد من المسؤوليه، وتطوير مهاراتهم، وجلب المزيد من الفوائد للمؤسسة فإن مثل هده الفوائد يجب اقتسامها .

6. إن الثقافة الكلية للمؤسسة يجب ان تدعم الإقدام على اي مجازفه : فعندما يعاقب الافراد على اخطائهم فإنهم لن يكونوا قادرين على الإقدام على اي مجازفات، إن على المؤسسة ان تنظر إلى الاخطاء على انها تجارب تؤشر إلى ان هنالك حاجة إلى المزيد من التدريب، او تجديد الرؤيه، او تفسير القيم المطلوبة.

وخطوات التمكين الإداري تعبر عن تغييرات جوهرية وجدرية في المنظمة، من حيث الخطوات والتنسيق والمستويات الإدارية التي تنعكس على كيفية انجاز العمل بطريقة تهدف إلى الخروج من جو الركود والروتين المقيد لزيادة الإنتاج، وتحقيق الربحية والتخلص من الفشل والتراجع او المحافظة على ديمومة التطور والتحسن، ويشير كوك(Cook, 1994) إلى اهم مرتكزات خطوات التمكين الإداري في الخطوات الاتية:

1. الدمج الوظيفي : اي دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة ، والقضاء على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، ما يؤدي إلى سهولة توزيع اعباء العمل ومسؤلياته وتحسين مستوى مراقبة الاداء والتخلص من الاخطاء الناتجة عن تعدد الإدارات الوظيفيه وجهات الاختصاص في مجال العمل.

2. اتخاد القرارات : اصبح اتخاد القرارات جزء من العمل، يقوم به الموظفـــون بانفسهم، بعد ان كان هدا الدور حكرا على المديرين فقط.
3. تنفيذ الخطوات حسب طبيعتها : التخلي عن اسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل ، وإخضاع الترتيب للعملية نفسها ، مما يؤدي إلى ســرعة انجــاز العمل وخفض الوقت المستغرق.
4. تعدد خصائص العمليات : تنويع مواصفات كل عملية لكـــي تتناســـب مـع الاسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.

في حين يشير كوني وسبرتزر(Quinn and Spreitzer, 1997) إلى مرتكــزات تتمثل :

1. انجاز العمل في مكانه : نقل العمل عبر الحدود التنظيمية ، مما ينتج عن هذا الاسلوب حصول الإدارات على احتياجاتها بسرعة اكبر وبتكاليف اقل ، من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تامين تلك الاحتياجات.
2. خفض مستويات الرقابة : تستخدم الضوابط الرقابية فـــي حـــدود فعاليتهـــا وجدواها الاقتصادية فقط، واتباع اسلوب مراقبة اكتر توازنـــا مـــن خـــلال استبدال الرقابة الصارمة باساليب الرقابة الكلية او المؤجله، والتجاوز عـــن نسبة الاخطاء البسيطة.
3. تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات : تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل مليه ، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.
4. الجمع بين المركزية واللامركزية : حيث تساعد تقنية المعلومات المتطـــورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة ، وفى نفس الوقـــت تمكـــن المنظمة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميـــع تلـــك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

ويشير (العتيبي، 2004) إلى ان المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافـــة التمكـــين يجب ان تتبنى اسلوب لبناء النظم والعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العـــاملين، ويمكن لاي منظمه ان تحقق دلك من خلال:

1. التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمه.

2. تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
3. بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
4. فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
5. تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
6. ايجاد فرق الإدارة الداتية.
7. دعم مشاركة العاملين في اتخاد القرار.
8. التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

مراحل وخطوات التمكين

يرى (مصطفى، 2004) ان عملية التمكين تتم ضمن مراحل هي :

أ- التهيئة المبدئية : التعريف بالتمكين وفلسفته، واهدافه ودور كل فرد وكل فريق .

ب- التطبيب : معالجة ما قد يظهر من القلق وعدم تجانس اعضاء الفريق او الفرق .

ج- التاقلم : يتاقلم اعضاء الفريق على العمل باسلوب الفرق ذاتية الإدارة .

د- الاداء : جهود العاملين افرادا وفرقا نحو بلوغ الاهداف المخطط .

ويرى (إبراهيم، 2001 : 139) انه حينما تتق بنفسك وتؤمن بقدرات من ترغب في تمكينهم فإنك تكون جاهزا لعملية التمكين، وهناك خطوات عامة يمكن استخدامها ضمن برامج تمكين الاخرين ومنها :

1. قياس قدرات الاخرين :

ودلك حتى تكون المهام الموكلة إليهم متناسبة مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح في هده المهام ويزيد من تقتهم في انفسهم واستعدادهم للقيام بمهام اكبر في المستقبل. وهناك تلاتة مؤشرات يمكن الاستعانة بها في قياس هده القدرات وهي المعرفة والمهارات والرغبة .

2. تقديم النمودج العملي :

حينما تمكن الاخرين وتفوضهم مسؤوليات ومتطلبات جديدة فعليك ان تشرح لهم كيفية تادية المهام المنوطة بهده المسؤوليات وتقدم لهم بدلك متلا عمليا

يساعدهم على سرعة ونجاح عملية التمكين .

3. **توقع النجاح وصناعه الامل :**

امنح الاخرين امل النجاح في مهامهم الجديدة، فإذا امن بقدرات الاخرين توقعت لهم النجاح وساعدتهم في الوصول إلى اهدافهم مستشعرين بذلك حلاوة النجاح .

4. **تفويض السلطات مع المهام :**

إن تفويض السلطة هو لب عملية التمكين، حيث لا يمكن تطوير قدرات الاخرين من خلال تحميلهم مسؤوليات واعباء تخلو من سلطات وصلاحيات إنجازها .

5. **التغديه الراجعه :**

يجب تقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى المفوضين باداء المهام، كما يجب ان نثني على نجاحهم، وبالطبع فيجب ان يكون التقييم موضوعيا والنقد، وكلاهما يهدف في النهاية إلى نجاح عملية التمكين .

6. **الاستقلاليه :**

يجب تحرير الموكلين بتادية مهام تفويضية من الرقابة الحادة كما يجب ان يكون الهدف النهائي من عملية التمكين هو منح المفوضين الاستقلالية حتى يقوموا باعمالهم.

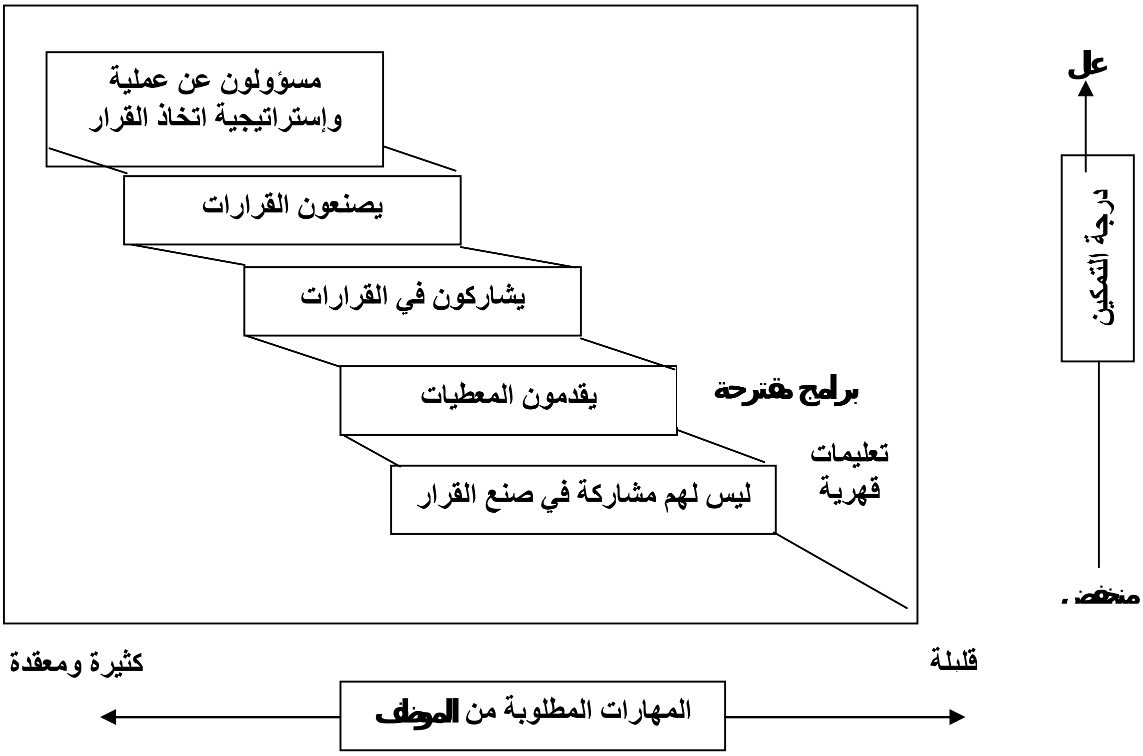
لا بد من توافر المقومات التالية لضمان نجاح التمكين : كما ورد في (مصطفى ، 2004).

1. اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين وجمعها له .
2. التدريب الفاعل للعاملين الدين يعدّون ليكونوا ممكنين سواء على راس العمل او في برامج تدريبية مخططة .
3. درجة طموح العاملين .
4. التزام الفرد تجاه المنظمة واستعداده لقبول التمكين والعمل به .
5. الثقة المتبادلة .
6. إتاحة المعلومات على المشاع .

تطبق برامج التمكين في كثير من المنظمات اليوم ولكن دلك يتم بدرجات متفاوته، ففي بعض المنظمات يعني التمكين تشجيع العاملين على طرح الافكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الاخيرة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، واساليب التمكين الحالية تسير في تسلسل كما هو موضع بالشكل التالي :

شكل رقم (1)

درجات التمكين



المصدر أفندي، عطية حسين (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص13.

يعتقد باستور (Bastor) ان مستويات التمكين هي خمسة مستويات، هدا التدرج يبدا من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، واحد الامتلة على دلك التمكين المطلق وهو عندما تمنح فرق العمل داتية الإدارة سلطة توظيف وفصل اعضاء الفريق،

وفي المنظمات التي تسعى إلى التعليم المستمر يَعتبر الافراد مصدرا اوليا لقوة المدير، وليس تكلفة او إنفاقا يجب خفضه وفي هده المنظمات يتم تقديم حوافز تنافسية للعاملين وتوفير ظروف عمل جديدة، وفرص للتنمية والتطوير الداتي

والمهني، بالإضافة إلى إعطاء العاملين الإحساس بالمشاركة في الملكيـــة بمـــنحهم نصيبا من الارباح وبصفة عامة يمكن تقسيم التربية المعنوية للافراد والعاملين فـــي المنظمة إلى ثلاثة مستويات (افندي، 2003) .

شكل رقم (2)
مستويات التمكين

1.**المستوى الثالث** : ما بعد التقليدي :	يتبع نظماً للعدالة والحقوق اختارها بنفسه ينشدون حلولاً ابتكاريه لمعضلاتهم، يوازن بين المصلحة الفردية والمصلحة **العامة** .
2.**المستوى الثاني** : التقليدي :	يـؤدي مـا يتوقعـه منـه الآخـرون . ويـــؤدي واجبـــات والتزامـــات يفرضها النظام الاجتماعي، ويلتزم بالقوانين .
3.**المستوى الأول** : ما قبل التقليدي :	يتفادى العقاب بإتباع القواعد يهتم بالمصلحة الشخصية يطيع لذات **الطاعة** .

أفندي، عطية حسين (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: **منشورات** المنظمة العربية للتنمية الإدارية

متطلبات تطبيق التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري احد المدخلات الإدارية التي تركز على الفرد، إذ تشبّه هذه المدخلات المنظمة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو، ويتطلب تطبيق التمكين الإداري ان تكون بيئة المنظمة مشجعة على الإدارة الفعاله، وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وفرق عمل ممكنه، وتفويض للسلطة، والاستعداد لتبني التغيير والثقة التنظيميه. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

ا. الثقه التنظيميه:

الثقة تمثل جانبا اخر من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فالإدارة التي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والانصاف تكون موضع ثقة، هذا من جانب. ومن جانب اخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بانفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح

والتقدير والتفهم للناس، الامر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقا بان يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته. (عواد وصالح، 1995: 51)

وتشير(اليعقوب، 2004) ان الثقة هي المتطلب الاساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزعته، في حين يشير إرول واخرون (Errol. et.al, 2005) ان الثقة تمثل نتائج مرغوبة للفرد او الجماعة تؤدي إلى الوصول إلى حد من المعقولية في الوعود يمكن الاعتماد عليها. ويشير غراهام واخرون(Graham, et.al, 2006) ان شعور العاملين بالثقة يؤدي إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابيا على ادائهم.

واوردت (عريقات، 2007) والمشار له في دراسة(الحربي، 2008) مجموعة من الاساليب والوسائل التي تساعد الإدارة على تمكين عامليها، ومن اهمها الثقة بقدرة العاملين على الإنجاز وتحمل مسؤولية ما فوض لهم من سلطات وما يتخذوه من قرارات. والتوقع الإيجابي تجاه اداء العاملين من قبل الإدارة يعزز روح الامل والتفاؤل لدى العاملين بنجاح تجربتهم الإداريه في تمكينهم. والسماح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاد القرارات. وإعطاء العاملين مساحة من الحريه يتحركون خلالها بشكل مريح وجعل شيء من الإدارة الذاتية لديهم حول الاداء. وتحديد الاهداف الإداريه للعاملين. والحد في استخدام القوة التسلطيه واستخدام القوة المركزيه للوظيفه بشكل إيجابي. وتشخيص المشاركه وتقديم الحلول المناسبة لها ضمن الإمكانات المتاحة من قبل فرق العمل.

والثقة التنظيمية تجعل العاملين يشعرون بان النظام يوفر لهم دعم اجتماعي وتنظيميا من رؤسائهم، وزملائهم المشرفين في العمل. فالثقة تعد احد العناصر المهمة في التمكين ذلك ان ثقة المدير بنفسه وبمن حوله، وباهداف المنظمة، تجعله يسهم في خلق وبناء جو من الثقة في المنظمة، وتمكنه من توظيف ما يتمتع به من

صفات ومهارات وقدرات لتحقيق هذه الاهداف.

ب. الثقافه التنظيميه

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى المديرين، لما لها من تاثير فعّال على اداء الافراد والاداء الكلي للمنظمة، ذلك ان المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعاملين، يمكنها ان تتجاوز بادائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة. فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة. وعلى ذلك فالمنظمة تحتاج اكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث انها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات(الرخيمي، 2000: 55).

ويشير (جاد الرب، 1996 : 153-156) ان الثقافة التنظيمية الواضحة في اي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم اعمق للطريقة التي تؤدي بها الاشياء، ويؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. وتنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية. عندما تكون الخدمة هي اهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة. وان التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء اساسي ومتمم للجودة وتحسين الاداء، وان الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيسا للكفاءة التنظيمية.

في حين يشير (المرسي وثابت، 2002 : 164) إلى ان الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الادوار او الاغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها : قيام الثقافة بدور المرشد للافراد والانشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها. وتحقيق التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية. وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الاطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

ويرتبط مستوى التمكين بقوة ثقافة المنظمة. وان مفهوم التمكين دفع الإدارة بالمشاركة خطوة إلى الامام ابعد لانها تتطلب ان يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية. ويتفاوت مستوى التمكين من منظمة لاخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين(Mallak & Kurstedt ,1996). ويؤيد (Foster-Fishman & Keys, 1995) ذلك حيث يؤكد انه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فان جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل. و يجب ان تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك للوصول بشكل اكبر للمصادر(الوقت، الاموال، الافراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار اسلوب القيام بالعمل(الزيدانيين، 2006: 13).

في ضوء ما سبق، يتضح ان ثقافة المنظمة ترتبط بمستوى التمكين، وذلك بالنظر إليها على انها تمثل الطابع المميز لشخصية المنظمة، بحيث تتفاعل داخل هذا الطابع مجموعة من القيم، والاعراف، والمعتقدات، مكونة طاقة تنظيمية تدفع وتوجه سلوك العاملين باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والعاملين. فضلا عن انها تمثل إطارا رقابيا لما هو مقبول، وما هو ممنوع في المنظمة، اثناء تعاملها، فهي حزمة من القيم والقناعات والقواعد السلوكية يلتزم بها العاملين في المنظمة تجاه دعم وتعزيز جهود التمكين.

جـ ـ.الاستعداد للتغيير:

يعد التغيير التنظيمي من اهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات اجتماعية كانت، ام اقتصادية، ام سياسية، ام إدارية. وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا، وبهذا فإن التغيير اصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الاصعدة لان التغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان دفعته إلى ان يحاول اللحاق بها، وبذلك فهو يسعى للتغيير محاولا مواكبة هذه التغيرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد احد الانواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات اهدافه. ولان التغيير يجب ان يتضمن جانبا اساسيا وهاما مثل: زيادة قدرة المنظمة مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا تستطيع المنظمة ان تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة وبشكل فعال دون

تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الدي يحيط بها إد ان التغيير يعني ان على المنظمة ان تواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف. (الحوامدة، والهيتي، 2004)

ويشير(الحربي، 2008) إلى إن زرع فكرة الحاجة إلى التغيير لدى العاملين كخطوة اساسية في البدء بالتغيير نحو التمكين، تكمن في تجاوز العديد من السلوكيات التسلطية والقضاء على مراكز القوة السلبية والمتحكمة بهدف التحول التام نحو بيئة تمكين إيجابية.

ان الاستعداد للتغيير يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال، حيث ان تحقيق التغيير بشكل فعال يتطلب الاعداد وبدل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويرى (Nadler, 1989; Morris and Rabn, 1995) اهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير. واحد اهم الادوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتاثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التاكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التاكد ان التغيير يسير حسب الخطة. في حين يرى (العديلي، 1995: 1) ان التغيير يمثل جهدا ونشاطا مخطط وطويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة ادائها وإنتاجيتها وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها واهدافها.

وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الافراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، والحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتاكيد على اهمية إيجاد اداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين. (Covey, 1992)

كما ان اي تغيير يحدث في المنظمة يصاحبه بالضرورة تغيير في جانبها البشري مما يؤثر على وضعية العاملين بها، وهدا يتطلب تمكين اعضائها لزيادة الفعالية التنظيمية بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لتتمكن من تحقيق اهدافها

بشكل افضل(المدهون، 1999).

لذا فإن على المنظمات ضرورة ان تتبنى العديد من الاليات التي يمكن ان تعزز التمكين الإداري لان سياسات دعم وتشجيع التمكين الإداري في المنظمات الإدارية يعد امر ضروريا وحيويا. وينبع دلك من كونه عملية تاتي بشكل رسمي ومدروس. لهدا بات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد اليات وانظمة لدعم وتشجيع التمكين الإداري وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

د. فرق العمل:

تعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الافراد الدين يرتبطون معا بنوع من الاهداف داخل المنظمة ودلك بهدف تحسين الطرق والاساليب التي يتم بها اداء العمل، وتنبع اهمية فرق العمل من خلال دورها الفعال في زيادة تميز المنظمات حيث انها وسيلة لمواجهة الوضع المضطرب في المنظمة، وخلق منظمة دات فاعلية عالية في تميز ادائها، وتتمتع بالمرونة، ومتجاوبة مع التقدم والاستمرار، وفرق العمل هي وسيلة لغاية او مدخل لتحقيق هدف ما، وقد يختلف الهدف من منظمة إلى اخرى غادا وميك (Ghada & Mike, 2005).

ويحدد هارينغنتون وماكين (Harrington-Mackin, 1994) عوامل نجاح فريق العمل في إحلال عدد من المؤشرات اهمها: الثقة ، والاحترام والتعاون المتبادل، والمشاركة في القيادة، واتخاد القرارات بالإجماع، في حين يحدد جوردن (Gordon, 1992) تاثير فريق العمل على الافراد والإدارة والمنظمة، بان هناك شعور من الجهات الثلاث بتطورات وتحسينات في المعنويات والجودة والإنتاجية نتيجة لتطبيق فريق العمل في المنظمة.

وتوصل كورتزبارغ (Kurtzbarg, 2000) إلى وجود علاقة بين اساليب الإبداع الفردية وعمليات فريق العمل وادائه من جهة بمخرجات فريق العمل من جهة اخرى، في حين توصل ماكوي (McCoy, 2000) إلى وجود علاقة إيجابية بين تفضيل الحل التعاوني للصراع وبين ارتفاع مستوى مهارات افراد الفريق، ويؤكد (ضرار، 1998) على ان الافراد يشتركون في عدد من الاحتياجات المتعلقة بعملهم

في فريق العمل من اهمها: حاجتهم إلى اعمال يؤدونها، وحاجتهم إلى العمل مع بعضهم كفريق، وحاجتهم للمواد والمستلزمات اللازمة للقيام بالعمل، وحاجتهم إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي بالإضافة إلى الحاجات والمستلزمات الشخصية.

يشير (حريم، 2004) والمشار له في دراسة (العضايله، 2006: 46) سمات فرق العمل المنتجة والعالية الاداء بالمعايير التالية:

1- ان تكون الاهداف واضحة ومقبولة : إن وضوح الاهداف هي من اهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق، فالفرق تتشكل من اجل هذه الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إنّ وضوح الاهداف وقبولها من اعضاء الفريق يساهم في إنجاز المهمة

2- التفاعل : تفاعل اعضاء الفريق والاتصال المباشر بينهم يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الاعضاء وصراحه اكثر وشفافية اعلى في مناقشة الامور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم بعضا .

3- انشطة الجماعة وادوار الاعضاء فيها :يتمثل نشاط الفريق في تحقيق الاهداف التي انشئ من اجلها، ولتحقيق هذه الاهداف لا بدّ ان يكون للاعضاء دور في تحقيقها من خلال الانشطة التي يمارسها اعضاء الفريق وتتعلق هذه الادوار في إنجاز العمل، والمحافظة على الجماعة وكذلك الادوار التي تخدم الفرد داته .

4- القيادة :قيادة الفريق تعدّ المحرك الاساسي له فهو الموجه له وقائد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خلال حث الاعضاء على إنجاز المهمة، وتعزيز العلاقات البناءة بين اعضاء الفريق.

5- المعايير السلوكية : وهي مجموعة من المعايير والضوابط والاتجاهات السلوكية التي يلتزم بها اعضاء الفريق، حيث تشكل بنية تنظيمية داخلية لاعضاء الفريق من خلال تحديد ما يجب على الفرد عمله والالتزام به ودلك من خلال إنها معايير تم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع.

6- التماسك: يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الاهداف والسلوك والاتجاهات بين الاعضاء، ومدى انجذاب الاعضاء لبعضهم بعضا مما

يساعد على تنمية الشعور بين اعضاء الفريق.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات: تتوقف فاعلية الفريق على الاسلوب السائد في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تعترض تحقيق الاهداف، والقرارات يجب ان تؤخذ باسلوب عالي من المشاركه الفعالة والصراحة والمكاشفه بين اعضاء الفريق، وان تؤخذ القرارات بالإجماع بين اعضاء الفريق.

8- نمط الاتصال في الجماعة: يجب ان تكون الاتصالات بين اعضاء الفريق مفتوحة حيث يؤدي دلك إلى انسياب المعلومات وتدفقها في جميع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة الاخطاء بسرعة.

9- المهارات والقدرات: يجب ان يتمتع اعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك.

مجالات التمكين الإداري

يمكن التعرف على مجالات التمكين الإداري من خلال التعاريف والمقاييس المتعددة ذات العلاقه، إذ يلاحظ ان هنالك اتفاقا من قبل الباحتين على بعض المقومات الاساسية لمفهوم التمكين ولكن بنفس الوقت هنالك تباين واضح يعزو (الحربي، 2008) سبب هدا التباين للاختلاف المعياري لتحديد المفهوم وتتضمن هده المعايير:

1- معيار العملية الإدارية: والدي يعتبر التمكين عملية إدارية مدخلاتها الصلاحيات المعطاة للعاملين حتى يتخدوا القرار، ومخرجاتها في وجود العاملين القادرين على تحمل المسؤولية وتحقيق اهداف المنظمة.

2- معيار الهدفية: ومخرجات هذا المعيار هي تلبية حاجات العملاء وإرضائهم على اعتبار ان التمكين بحد داته هو المدخلات.

3- معيار القيمية: الدي يتكون مدخلاته من مقدار الحرية المعطاة للعاملين في مشاركتهم بالمعلومات واتخاذ القرارات وتظهر مخرجاته على العاملين بشعورهم بالتمكين النفسي الدي يحفزهم على تحسين الاداء.

الجدول (1)

مجالات التمكين الإداري

الباحث	عدد الابعاد	المجالات
(القاضي، 2008)	5	تفويض السلطة، التحفيز، والعمل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي
(الحربي، 2008)	5	تفويض الصلاحية، تنمية روح الفريق، تدريب وتاهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار
(البشابشه، 2008)	6	تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، نمو الشخصية والتطوير الذاتي، التقليد والمحاكاة المميزان
(اندراوس، 2006)	4	المعنى، المقدرة، حق الإدارة الشخصية، وبَعد التاثير.
(عريقات، 2007)	4	حرية الاختيار، والكفاية الذاتية، قيمة العمل، والتاثير.
(الزيدانيين، 2006)	6	تفويض السلطه، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، وتطوير الشخصية، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي
(الحراحشة والهيتي، 2006)	4	معنى العمل، الجدارة، الاستقلالية، الاثر
(الطراونة، 2006)	6	تفويض السلطة، والتحفيز الذاتي، والعمل الجماعي، والتطوير الذاتي، والتقليد والمحاكاة، والسلوك الإبداعي
(الفياض، 2005)	3	الثقافة المشتركة، وتعليم العاملين، واستخدام التكنولوجيا
(اليعقوب، 2004)	4	المعنى، المقدرة، الاستقلالية وحرية الاختيار والتاثير
(العبيدين، 2004)	7	تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي، نمو الشخصية والتطوير الذاتي، التقليد والمحاكاة المميزان، السلوك الإبداعي
(Stirr، 2003)	7	التعليم والدافعية، ووضوح الهدف والرغبة في التغير والملكية والاحترام ونكران الذات.
(Siegall & Gardner، 2002)	4	الاتصال بالرؤساء، العلاقة مع المنظمة، العمل كفريق، والاهتمام بالاداء
Lashely & McGoldrick، (1994	5	المهمة، تحديد المهمة، القوة، والالتزام التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

من خلال ما طرحه الباحتون في الجدول اعلاه من ابعاد لقياس التمكين الإداري. من خلال دلك نلاحظ إن هنالك خمسة مجالات رئيسة تدور حولها جهود الباحتين وتم اعتمادها في هذه الدراسة كابعاد لقياس التمكين الإداري وسنتناولها من خلال استعراض وتوحيد الملاحظات لهؤلاء الباحتين والدارسين.

1. تفويض السلطه (Authority Delegation)

إن تفويض السلطه هي الوسيلة التي تستخدم لمنح سلطات معينه لمختلف مستويات النظام الإدارية وتحديد الإطار الدي يمكن لكل منهم العمل فيه، ودلك

لتيسير عملية اتخاد القرار عند مستواه الانسب، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هده المهام، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لاداء مقبول لهذه المهام (الطويل، 2001).

ويقصد بالتفويض ان يفوض رئيسا مرؤوسا له او اكتر فيعطيه حقا مفوضا لصنع قرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهدا الرئيس ويرتبط التفويض بالهيكل التنظيمي فلان اي مدير او رئيس له نطاق إشراف محدد، فكلما اتسع هدا النطاق تطلب الامر تهيئة مستويات إدارية جديدة ادنى لتخفيف عبء الاشراف الواقع على المديرين وبهدا تنساب السلطة من اعلى لاسفل عبر المستويات التنظيمية (مصطفى، 2004).

فالتفويض يتضمن في معناه مسؤولية تنائية، والشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولا امام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الدي فوض فيه، ومع دلك يبقى الرئيس مسؤولا عن العمل الدي فوضه وعن نتائجه (اللوزي، 1999).

وتتضمن عملية التفويض إسناد مهمة لشخص اخر ويظل المفوض مسؤولا عن هده المهمة في النهاية . والتفويض ياخد وقتا للتنظيم وتحديد الاولويات لكن تكاليف تجنبه تكون مرتفعة، فالمدير الدي لا يفوض او يفوض بشلل غير كافٍ، لا يبدو فقط غير منظم، بل لا يمكنه تكملة كل المهام المطلوبة منه بشكل فعّال وبالشكل الدي يريده. والتفويض الفعال به إتارة وحافز لتحمل المسؤوليه، كما يوفر مستوً عاليا من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الشعور العظيم بالقيمة والاحترام ويعتبر التفويض بمتابة منح السلطة لاداءٍ افضل (دورلنغ، 2001).

وهناك فرق كبير بين التفويض Delegation وبين التمكين، فالمقصود بالتفويض هو إسناد مهام لاشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، حيث تصنع الإدارة فقط مراقبة او متابعة .

اما التمكين يحدث عندما يعطى للاشخاص او اللجان ميزانيات واموال وبارومترات (او معايير ومعدلات) وموارد كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيد الحلول التي يقررونها دون الحاجة إلى الرجوع إلى اعلى (الهواري، 2000) .

فلدلك يعد تفويض السلطات مفهوما محدودا وقاصرا عن مفهوم التمكين ومقتضياته وهنالك من ينظر إلى التفويض على انه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله (ملحم، 2006).

يرى (مصطفى،2004) ان التمكين اكثر ثراءً من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الاعلى يفوض الادنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، اما التمكين فتتاح للمستوى الادنى صلاحيات للمبادأة اوسع واعرض في نطاق متفق عليه. وفي التفويض قد يلغي المستوى الاعلى في توقيت معين تفويضه او يحجمه او يعدل نطاقه او عمقه لكن تمكين العاملين يمتل إستراتيجية مستمرة .

كما يرى (الزعبي، 2004) ان تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات فهو عملية تتم بواسطة انجاز مجموعات معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم لنظام محدد من المسؤوليات .

ويحقق تفويض السلطة اكبر عائد للمنظمة التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق العمل الإداري باقل كلفة ممكنة، فهو يوفر وقتا على كل المستويات التي يفوض إليها، من حيث انه يحقق سرعة اداء العمل الإداري ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة،كما يؤدي إلى خلق افكار جديدة ، ويهيئ مجالا اوسع للتفكير ، حيث يشارك اكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل (مقبل، 2003 :51).

ويرى (ابو شيخة، 1991) ان تفويض السلطة يحقق التدريب العملي للمرؤوسين ويدعم تقتهم بانفسهم ومعاملتهم كافراد ناضجين، فعندما يشعر المرؤوس بان جزءا من السلطة قد اصبح في يديه يزيد من تقته بنفسه، و يدفعه إلى الابتكار واستغلال مواهبه وخبراته وقدراته،كما يؤدي إلى تطوير العمل، فالمرؤوس اكثر قربا لمواقع التنفيذ، مما يتيح له سرعة البت في الامور واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات الاعلى.

ويعتبر (العلاونه واخرون، 1999 : 156) تفويض السلطة امرا ضروريا في معظم منظمات الاعمال وخاصة المنظمات ذات الحجم الكبير، حيث لا يوجد هناك

شخص واحد قادر على القيام بكافه اعمال المنظمه، ولو سلمنا بوجود ذلك الشخص ذو القدرات الخياليه ،فلن يجد الوقت الكافي للقيام بها، ومن هنا تظهر ضرورة تفويض السلطه في المنظمات ككل، لما له من مزايا تعود عليها، اهمها:

1- يؤدي تفويض السلطه إلى زيادة فعاليه المنظمات، لان المدير الذي يفوض سلطات اكثر يكون لديه استعداد اكبر لقبول مسؤوليات إضافيه.

2- يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمه وسريعه في نفس الوقت.

3- تخفيف اعباء الإدارة العليا ، فتجد امامها متسعا من الوقت لممارسة الاعمال الاكثر اهميه.

4- اتخاذ القرار في موقع تنفيذه يؤدي إلى الارتقاء بنوعية ذلك القرار.

كما ان تفويض السلطه يحقق اكبر عائد للمنظمه التي يتم فيها التفويض، حيث يتحقق العمل الإداري باقل كلفه ممكنه، فهو يوفر وقتا على كل المستويات التي يفوض إليها، من حيث انه يحقق سرعه اداء العمل الإداري ويحقق المرونه الإداريه والتكيف مع الظروف المختلفه،كما يؤدي إلى خلق افكار جديدة ، ويهيئ مجالا اوسع للتفكير، حيث يشارك اكثر من مستوى إداري في إنجاز العمل (العضايله، 1998).

وقارن شاكلوتر(Shackletor, 1995) والمشار له في دراسة (الزيدانيين، 2006) بين التمكين والتفويض. فيرى ان التفويض يكون عندما يقرر المدير ان يحول بعض صلاحيات عمله لشخص اخر لاسباب محددة، كالمساعدة في تطوير المرؤوس، او تفويض الاعمال ذات المخاطر المنخفضة على سبيل المثال. اما التمكين فيعنى توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها.

اما اترتون (Atherton,1999:32) فقد لخص مزايا التفويض بالنسبة للمنظمات في انه يؤدي إلى إضفاء المرونه على فريق العمل، وتطوير عمل الفريق، وتوزيع اعباء العمل بشكل متوازن، والاحتفاظ بالموظفين الجيدين وتطوير الموظفين ذوي الاداء الضعيف، ووجود قوة عاملة قويه وفعاله، وتسهيل الاتصال والتخاطب.

ومن خلال ما تم عرضه فإن تفويض السلطة تدعم جهود التمكين الإداري، لكونه يقوم على تحقيق الاداء الجيد لاصحاب السلطات الإدارية في التنظيم عن

طريق تخفيف الاعباء الملقاة على عاتقهم ،فهو عملية تمنح بها سلطات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه لتيسير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الانسب.

2. المشاركه في رؤيه الإدارة العليا :

إن نجاح تطبيق التمكين الإداري يرتبط بوجود قيادة حكيمه، تشرف على تخطيط العمل وتنسيق جهود العاملين فيه، وتوجهها نحو الاهداف المرسومه وتزداد صعوبة المسؤوليه، الملقاة على كاهل القائد، وخطورتها كلما كان العاملون معه على قدر عال من الثقافة والمعرفه ويستدعي هذا ان يفوقهم هو في اعداده واستعداده وان يتصف بصفات شخصية عالية حتى يكتسب ثقتهم ويمكنه ان يتعامل معهم(ابو بكر، 2001).

وتشير(العتيبي، 2007) إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتاييدها ودعمها للكفاءات المتميزة والمبدعه، وتوفير جو من العلاقات الصريحه المتبادله التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم افكارهم ومقترحاتهم وارائهم، يضفي إحساسا لدى العاملين باهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بانفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. ويؤكد كل من مانفرد ومارتن(Manfred &, Martin, 2003) إلى ان دعم القيادة لجهود التمكين يؤدي إلى تحسين مناخ العمل السائد في المنظمات، حيث يؤدي إلى سيادة التفاعل والحوار بين الافراد، وإلى وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، ويزيد من فرص النمو والتطور وتحقيق الطموحات الفرديه، وبالتالي زيادة إمكانية الإفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة. في حين يؤكد واني (Wayne, 1997) إلى ان العلاقة الجيدة للفرد برئيسه وزيادة إدراكه لدعم القيادة ومساندتها تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد بان له اهميه كبيرة في تحقيق المنظمة لاهدافها وبالتالي يساعد على تمكين العاملين.

3. الحفز الذاتي :

تعتبر وظيفة التحفيز احد اهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا انها ربما تمتل اقلها فهما وإدراكا من الناحية العمليه، وذلك لان السلوك الإنساني سلوك

معقد بطبيعته . ومن خلال نتائج الدراسات يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الاوجه(Multi Faceted Process) والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية (المرسي، 2003) .

فالإدارة في الانظمة التقليدية حيث تزمع إحداث تحول وتطور سياسات مشاركة العاملين او في اي جزئية من جزئيات العمل فيكون لديها اعتقاد راسخ بضرورة تقبل العاملين لهذا التغيير ويهمل اكثر الطرق فاعلية في تدعيم عمليات التغيير والتطوير، وهي الحوافز باعتبارها محركا اساسيا للسلوك، فالعاملون في الواقع العملي يتوقف قبولهم لهذه التغيرات على ما تحمله من العوائد الاجتماعية والمالية والتي تزيد من ارتباطهم العقلي والعاطفي بالمنظمة وترفع من درجة استعدادهم وحماسهم لتقبل مسؤولياتهم في مشاركة الإدارة (ابو بكر، 2001) .

ويرى (Cole, 1996) انه في مجال التمكين يعتمد إبقاء شعله الحماس في نفوس العاملين اولا واخيرا على قدرة القائد وقدرة فرق العمل على اكتشاف المتبطات الحقيقية وتقليلها والمحفزات الحقيقة وزيادتها (العبيديين، 2004).

ويرى(ملحم، 2006) ان التمكين يحتاج إلى دعم ما وتجاهل دلك الدعم قد ينعكس سلبا على معنويات العاملين ويشكل نوعا من الإحباط، والقلق وتناقص الدافعية وقتل لروح المبادرة، وزيادة معدلات التغيب وحالات عدم الرضا الوظيفي وارتفاع في معدل دوران العمل . وقد اظهرت الدراسات اهمية في العلاقه بين التمكين والدعم المادي والمعنوي للعاملين مما يؤدي إلى توطيد العلاقه بين القيادة والعاملين، بحيث تكون علاقة منتجة وفاعله وقد تعبر المنظمات الناجحة في دعمها وحوافزها باساليب مختلفة منها ما هو تقليدي متل زيادة الاجور والحوافز المادية بإشكاله المختلفة ومنها ما هو معنوي متل اغتنام بعض المنظمات لاي مناسبة من اجل الاحتفال بالمتميزين فيها. ومنها ما يرتبط بتوفير الاجهزة او المختبرات او التكنولوجيا المناسبة للعاملين من اجل توفير البيئة التي تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم العلمية والبحتية .

إن استفادة إدارة المنظمات الإداريه، من الاهتمام بالحوافز، يكـون فـي سـبيل تركيز الجهود والتعرف على جدواها وعلى إنجازيه الموظفين العاملين تحت لوائها،

وهذا كله مدعاة لكي تقف الإدارة بعين الإطلاع على حقيقة الاداء والإنتاجيه، وعلى نواحي التقصير والتحولات المطلوبة، من خلال الاهتمام بالحوافز، التي تسهم وبدرجة فاعلة، في بيان المعطيات التقويمية لهذهِ النواحي الاساسية في داخل المنظمة الإداريه، (Ostroff , 1992 :963 – 674).

ويشير(Abendschein, 2004) ان نجاح اي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الاول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها. اما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي او ذاتي يعتمد على استطلاع اراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم.

وتعتبر الحوافز اداة طبيعية ومهمة في ايدي القيادات الإداريه والمشرفين الإداريين في اي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو انفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة واهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها (عساف،1999 :85) .

وبذلك يتضح لنا ان الحوافز تلعب دورا هاما في حفز العاملين على العمل وتحسين ادائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكميه، وتحسين اداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية(Cacioppe, 1999:321):

1. مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
2. وجود حافز عند العاملين يحفزهم على العمل والنشاط .
3. عدم ظهور التعب على العامل والذي من شانه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته.
4. تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .

4. التطوير الذاتي :

يعد التطوير الذاتي احد اهم الاليات التي يمكن من خلالها تنمية معارف ومهارات القيادات الإداريه بشكل ذاتي من خلال الإطلاع والاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات والوسائط المتعددة بالشكل الذي يمكنهم من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ، ويعينهم على مواجهة

التحديات التي تفرضها طبيعة عملهم، وبما يضمن استمرار الكفاءة في الاداء وإنجاز المهام .

وإن التطوير الذاتي لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات بل يقترن ذلك بالممارسة الفعلية لاساليب الاداء الجيّدة ، لهدا يعتبر محاوله لتغيير سلوك الافراد عن طريق تمكينهم من استخدام طرق واساليب مختلفة في اداء اعمالهم ومستلزمات ادائهم الوظيفي (عليمات، 1999).

ويعتبر التطوير الذاتي احد محاور التنمية الإدارية واحد مداخلها الرئيسية، لذلك حظي باهتمام الخطط التنموية والإستراتيجية للدول الراغبة في تطوير الكوادر البشرية ورفع مستوى ادائها لكي تصبح قادرة على تفعيل سياساتها في مسيرة التنمية، وعليه فإن هدف التطوير الذاتي يتركز في تحقيق امرين هامين هما(القبلان، 1999):

الاول : تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة عن طبيعة اعمالهم والاساليب المتطورة لاداء تلك الاعمال.

الثاني : تمكين الافراد من ممارسة تلك الاساليب الحديثة وإجادة تطبيقها على اساس تجريبي قبل تطبيقها في الواقع العلمي.

والتطوير الذاتي ليس امرا ارتجاليا وكماليا، ولكنه نشاط رئيس مستمر وشامل، فهو يشمل جميع المستويات الوظيفية بدءا بالقاعدة التنفيذية وصعودا إلى القيادة العليا، كما انه يستمر مدى الحياة الوظيفية في مراحل ومناسبات متعددة، وهو ملازم للتطور الوظيفي للفرد(المبيضين، وجرادات 2001).

ويرى كل من شان وروجر(Shen &, Roger, 2006) ان هذا الاسلوب يكرس مفهوم التعليم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات اساسية في تدريب نفسه ويكتسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير ادائه، ولكي يحقق التطوير الذاتي للعاملين اهدافه فإن هناك العديد من المبادئ التي ينبغي ان تستند إليها عملية التطوير الذاتي.

وركز (العبدالقادر، 2006) على مجموعة من العناصر الاساسية التي من خلالها يمكن تحقيق التطوير الذاتي بفاعلية وهي:

1- حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبية متطلبات التطوير

والتغيير، وهو حاجة اساسيه لاي منظمة لتطوير كوادرها البشريه، وهـو يبدا مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد.

2- التدريب نظام متكامل: فهو نشاط مخطط وغير عشوائي بل هـو متكامـل بمدخلاته وانظمته ومخرجاته من جهة ، ومتكامل مع الانـشطة الاخـرى لإدارة الموارد البشريه، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل.

3- التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظرا لتجدد وتغير اتجاهات الفـرد وسـلوكه وتطور التكنولوجيا، لابـد مـن الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب واساليبه.

4- التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشـاطا إداريا تتوافر فيه شـروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والاهداف والخطـط والبرامج... ومن ناحية اخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصـصات وخبرات علميه وعمليه في مجال التدريب.

5- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية: من حيث التدرج في العملية التدريبية، وربط التدريب بحوافز مادية ومعنويه، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كدلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على التشاركيه، واخيرا ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقيه.

واكد (Marcel, etal, 2006) على اهمية التطوير الداتي من خلال النقاط التالية:

1. ان التطوير الذاتي يهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق اهداف التطوير بصورة شامله، وكذلك رفع معدل كفاءة الاداء والحصول على مستوى اعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الفعالة.
2. تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وفقا لاسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين.
3. الوصول إلى قرارات فعّالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتعميمها،

كونها عملية شاملة ومتكاملة تشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

من هدا نستنتج انه لا يكفي ان يكون الفرد قادرا على اداء العمل بل يجب ان تتوافر الرغبة لديه لادائه، وهذه الرغبة يمكن إيجادها عن طريق التدريب، وهنا تظهر مسؤولية الإدارة الجيدة الواعية في تدريب العاملين لديها حتى يشعر بالرضا عن العمل وبالتالي يزيد ولاؤهم وإنتماؤهم للمنظمة ويصبحوا متحمسين لاداء العمل على اكمل وجه مما يؤثر على مستوى ادائهم وإنتاجهم.

5. الإبداع الذاتي :

ان سياسات دعم وتشجيع الإبداع الإداري في المنظمات الإدارية تعد امر ضروريا وحيويا. وينبع دلك من كون الإبداع عملية تاتي مصادفة اكثر من كونها طريقة مدعومة بشكل رسمي من قبل المديرين. وبات من الضروري تدريب المديرين والعاملين لإيجاد اليات وانظمة لدعم وتشجيع الإبداع وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء.

إذ يرى (عبدالحليم وعبابنه، 2006) إن ممارسة العاملين في المنظمات الإدارية للإبداع والتحديث والتجديد في اساليب اداء مهامهم يتطلب إيجاد البيئة الإبداعية الملائمه، كما إن ما تعانيه المؤسسات الإداريه من مشاكل عديدة في التكيف مع التورة التكنولوجية ومواكبة كل جديد من اساليب واستراتيجيات الإدارة الحديتة بحتا عن توفير البيئة الإبداعيه، يفرض على الإدارة العليا ضرورة القيام بتوفير جميع المعلومات دات العلاقه بمهام المؤسسة بحيث تكون متاحة لكل فرد.

ويشير (الجلامدة، 2006) إلى ان العملية الإبداعيه في المنظمة الإداريه ليس بالعمل السهل فإحداث التغير ودعم الاتجاه الإبداعي عادة ما يكون صعبا وبطيئا في الإطار التنظيمي للمنظمة الإدارية . إلا ان هذه المعضلة ، اخذت تتبلور في اذهان الكتير حتى اصبح وكان احد مقومات المؤسسة الإدارية مقاومة الإبداع والتضييق على المبدعين علما انه ليس من المستحيل التغلب على هذه المشكلة إلا بالقدرة على فهم ماهيه العلاقه بين العمليه الإبداعيه والقيادة الإداريه .

ويعتقد (اللوزي،1999 : 301) بان الإبداع للمنظمة اضحى حاجة اساسية

ومهمه من اجل التميز في الاداء والمحافظة على الإستراتيجيه التنافسيه ولعل العديد من المنظمات الحديثة ادركت هده الحاجة وقامت بإنشاء وحدات إدارية تختص برعاية الإبداع والمبدعين .

وحدد (القريوتي، 2003: 302) بعض الملامح الثقافيه المؤسسيه المحفزة للإبداع والمتمثله؛ بمدى ثقة الإدارة في الافراد. ومدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين. ومدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية. ومدى قبول التغيير. ومدى الاستمتاع بتجربة الافكار الجديدة. ومدى تشجيع العاملين على تقديم الافكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإداريه. ومدى اختيار وترقيه الافراد على اسس الإنجاز. ومدى استخدام الاساليب التي تشجع على توليد الافكار متل نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني. ومدى توافر حد ادنى من الخوف من نتائج ارتكاب الاخطاء عند تطبيق الافكار الجديدة.

يرى (اللوزي، 1999: 298) ان هناك العديد من العناصر التي يؤتر توافرها على الإبداع الإداري؛ كالافراد او الجماعات المبدعة. والبيئة الإبداعية الخاصة كالتربية الاجتماعية والتنشئة. وبيئة التنظيمات المبدعة من حيث الإمكانات والقدرات المادية والمعنوية. والبيئة العامة وما تتضمنه من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية.

واشارت (القطاونه، 2000: 45) إلى مجموعه اخرى من عناصر الإبداع والمتمثلة؛ بوجود قيادات تنظيمية مقتنعة باهمية ودور الإبداع وملتزمة به. وتوفير الدعم المادي اللازم لعمليات الإبداع. وان تكون السياسات والاستراتيجيات التنظيمية داعمة ومعززة للإبداع. وتوفر فرص التطوير الذاتي للافراد العاملين في المنظمة.

لذا فإن على المنظمات ضرورة ان تتبنى العديد من الاليات التي يمكن ان تعزز الإبداع في مختلف المنظمات بحيث تكون قادرة على جني تمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم او انشطتهم الإدارية ، فان عليها ان توجه جانبا من اهتماماتها لإيجاد وتنمية مناخ إيجابي يجد الافراد انفسهم احرارا فيه لتقديم اعمالهم الإبداعيه . ولو ان مدى حريه العاملين يتراوح بين الحريه المطلقة في إتيان تصرف او تقديم راي إلى الحريه المقيدة جدا التي تتجاهل نهائيا ما يجب

تقديمه.

المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الاونة الاخيرة، إلا ان تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعد من النقاط التي اختلف حولها المؤلفون والباحثون، ويعود هذا الاختلاف إلى تباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية. (الكبيسي،1998)

وعرفت (الزعبي، 2006) المناخ التنظيمي بانه مجموع الخصائص المتعلقة ببيئه العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين، ونمط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف السائد، وغيرها من العوامل التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل اعضاء التنظيم، مما يؤثر في سلوكهم.

ويعرفه كذلك (البشايرة، 2003) بأنه: الانطباع العام لدى اعضاء التنظيم استنادا إلى اسلوب معاملة المديرين للمرؤوسين، وفلسفة الإدارة وظروف العمل ونمط الإشراف. كما يعرف بانه البيئة الداخلية لمنظمة معينة ذات خصائص وصفات يدركها العاملون (المعشر، 2001)، كما وعرفه (عارف، 2001) بأنه: مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية والعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي والتي يدركها العاملون مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

كما اورد (القريوتي) تعريفا للمناخ التنظيمي مفاده : بانه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي (الرفاعي، 2005) .

وعرّف إيزات واخرون (Aizzat, et.al, 2006) المناخ التنظيمي بانه: مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، والتي يكون لها تاثير او انعكاس على اداء ودرجة رضاء ومظاهر السلوك الوظيفي الاخرى الخاصة باعضاء المنظمة.

كما عرّف إسماعيل(Ismail ,2005) المناخ التنظيمي بالطريقة التي يرى فيها الافراد البيئة التنظيميه، ويشمل المناخ التنظيمي عدة اعتبارات منها: الاستقلالية

الفرديه، هيكله النظام، نظام الحوافز، اخذ الاخرين بعين الاعتبار، الثقه.

وبين (عارف، 2001) ان هنالك فرق بين مفهوم المناخ التنظيمي والمناخ الإداري، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم السائدة في التنظيم وتاثيرها على العملية الإداريه والسلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك اي المفاهيم الإدارية والشخصية التي يحملها الافراد حول الحقائق التنظيميه والمتمثله في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعه الخصائص المميزة ذات التاثير على السلوك الإداري، اما المناخ الإداري فهو عبارة عن الجو الإداري الذي يؤثر على الافراد العاملين وقد يؤدي إلى إحباط او إثارة الدافعيه لديهم اي ان المناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي .

والمناخ التنظيمي في هذه الدراسة هو عبارة عن مجموعه الخصائص والسمات التي يتميز بها مكان وبيئه العمل والتي تؤثر في الوضع النفسي للموظفين وفي اتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه المنظمة وتؤثر على دافعيتهم للعمل وعلى سلوك العاملين في المنظمة سواء كانوا افرادا ام جماعات .

المناخ التنظيمي في المدارس

المناخ المدرسي مرتبط بنمط العلاقات التي تسود اجواء المدرسه، والتي من شانها ان تسهم في تحقيق الاهداف التي تتوخاها، نتيجه لعملية تفاعل الجهود البشرية فيها، وما يتوافر لديها من الموارد المتاحة، كما يتحدد المناخ المدرسي ايضا من خلال البعد القانوني الدي يحكم سير العمل، ومن خلال نمط التواصل والتفاعل السائد بين العاملين في اثناء سعيهم لممارسة ادوارهم لتحقيق الاهداف المرسومه، بالإضافة إلى اثر ذلك على التميز والإبداع في الاداء.

والمناخ المدرسي هو الانطباع العام المتكون لدى اعضاء المدرسه، والمتضمن لمتغيرات عديدة منها: اسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل، ونوعيه الاهداف التي تسعى إليها المدرسه، وطبيعة العلاقات بين العاملين والطلبه، كما يتاثر المناخ بالجو العام الذي يسود البيئة الخارجية التي تعمل فيها المدرسه، وبمستواها الحضاري واستقرارها، وبمدى سيادة الابعاد الديموقراطية التشاوريه فيها.(عابدين، وابو سمرة، 2001)

وقد اخذت دراسة المناخ التنظيمي في المدارس مكانها في البحث العلمي والتربوي منذ عقود سابقة، لما لها من ارتباط بفعالية المدرسة والتحصيل الدراسي، فالمناخ المدرسي يمثل قلب المدرسة وروحها، وجوهرها الذي يدفع المعلم والمدير وجميع العاملين للعمل بكل حماسة ونشاط وحيويه، ويعزز الشعور بالانتماء والإخلاص وتقدير وتحقيق الذات لدى جميع الاطراف في المدرسة. فريبيرغ (Freiberg, 1998: 23)

وقد اثبتت العديد من الدراسات العالمية اهمية توفر المناخ المدرسي الإيجابي، لما له من علاقة وطيدة بالمتغيرات التربويه المختلفه، فقد توصلت بعض الدراسات إلى اهمية المناخ المدرسي في زيادة تحصيل الطلبة (Shouppe, 2005)، وتوصلت اخرى إلى اهمية المناخ في تحسين مستوى المعلمين وشعورهم بالالتزام والثقة ورفع الروح المعنوية لديهم(Vanessa, 2002).

وعرّف هوي وميسكل(Hoy & Miskel, 2005) المناخ المدرسي بانه: مجموعة من الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة ما عن غيرها، والتي تؤثر على سلوك كل عضو فيها.

بالإضافة لذلك فقد وجد بيترسون (Peterson, 1997) ان المدرسة لا تملك فقط افرادا لكل منهم مهمة ودورا في العملية التعليمية، بل تملك كذلك شخصيات من يعمل فيها واتجاهاتهم وقيمهم وافكارهم، فمقاييس المناخ تقيس مدى إدراك الطلبة والمعلمين والمديرين والعاملين واولياء الامور لخصائص وسمات محددة تؤثر على مناخ المدرسة، كإدراكهم لخصائص البناء المدرسي وحجم الفصول الدراسية، واستقرار المعلمين، والروح المعنوية لديهم، وسمات الطالب، وعلاقات المدير بالمعلم، وصناعة القرارات، والاتصال الجيد، وعلاقات المعلم بالطلبة، وعلاقات المعلمين بزملائهم، ومشاركة الطالب في صناعة القرار، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومستوى توقعات المدير والمعلمين عن الطلبة، والتاكيد على النواحي الاكاديميه، والثواب والعقاب .

ويمكن استخلاص مضمون المناخ المدرسي ومعناه، من المعالم التالية للمناخ :

1. مجموعة من الخصائص التي يدركها العاملون بما تميز بيئة العمل، ويكــون

لها انعكاس على دوافعهم وسلوكهم .

2. مجموعة الصفات والخصائص المدركة عن منظومة المدرسة، والانظمة الفرعية المكونة لها، والتي تتولد عن الكيفية التي تتعامل بها المدرسة مع اعضائها ومع البيئة المحيطة بها .

3. مجموعة الخطط والخصائص التي تميز مدرسة عن غيرها، وتؤثر في سلوك الافراد فيها، وعلى شكل المخرجات النهائية فيها من طلبة ومعلمين وإداريين .

4. مزيج التفاعل بين القيادة المدرسية وسلوك العاملين فيها.

اهميه المناخ التنظيمي

كما ان للمناخ التنظيمي دورا هاما في التاثير على المخرجات السلوكية للعاملين في اي منظمه، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما ان نجاح المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (القطاونة، 2000) .

اما (الدفس وعليان) فقد ركزا على اهمية المناخ التنظيمي بوصفه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين اهداف المؤسسة واهداف العاملين بها، فضلا عن انه يؤدي إلى المساهمة في تنمية المجتمع من خلال العمل على تطوير ابعاده المختلفة (الزيادين، 2005) .

ويمكن القول بان العاملين يقومون بواجباتهم بشكل فعال في الجو المنتج الدي يمكنهم من التعبير عن ادائهم ومشاعرهم ويصدر حكمه على قيمة الافكار لا على مصدرها، حيث ينعكس الاحترام على تصرف المؤسسة المهني ويكون الإحساس بالحياة سائدا في اجوائها، بينما يكون عمل الموظفين اقل كفاءة في الجو المغلق (البشايرة، 2003) .

ويرى (المقدادي، 2003) انه لا يوجد مناخ تنظيمي نموذجي او متالي يصلح للتطبيق في مختلف انواع المنظمات فكل مناخ قادر على تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف.

وللمناخ التنظيمي في المدارس الإيجابي تاثير واضح على مخرجات العملية التربويه، فهو يؤثر على تحصيل الطلبة وسلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويعتبر من العوامل الاساسية المهمة لنجاح اي برنامج تدريسي، فمن خلاله يمكن ان تزداد حالات التناسق الجيد في وظائف المدرسه وعملياتها. فيرى هول (Hohl, 2006) ان هنالك علاقه وثيقة بين المناخ المدرسي التحصيل الدراسي للطلبه، في حين يرى باغيري(Pagerey, 2006) وجود اثر مباشر ذي دلالة بترك المدرسة او البقاء فيها، ويشير جودي (Goudy, 2005) إلى ان ثقة المعلم في مدير المدرسة يتم التنبؤ بها من خلال استجابات المعلمين على مقياس المناخ المتمثل في: الإدارة المدرسيه، والامان، والقيم السلوكيه للطالب، والإرشاد الاكاديمي للطلبة.

إضافة إلى ان المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية التي يحملها الفرد للمنظمة التي يعمل فيها، او هو شخصيه المنظمة كما يراها الفرد وهذا يعني ان هناك اكثر من مناخ واحد داخل المنظمة وهو ما يعرف بالمناخات الفرعية فإذا ارادت الإدارة ان تخلق مناخا جيدا فلا بد من ان تحدد الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وبعد ذلك تسعى نحو خلق انسجام في إدراك المناخ التنظيمي بين الوحدات التنظيمية .

انماط المناخ التنظيمي

ربما كانت جهود الباحثان(Haplin and Croft, 1962) عن المناخ المنظمي للمدارس، من الدراسات الرائدة، فقد بدا الباحثان بوضع تصنيف للمدارس عندما لاحظا: ان المدارس تختلف اختلافا واضحا في النواحي المتصلة بالشعور والإحساس، وان إدراك الجانب المعنوي لا يقدم دليلا على هذا الشعور، وان المديرين المثاليين هم الذين يتمسك بهم العاملون في المدرسة. وقد قام الباحثان ببناء استبانة مكونة من (46) فقرة، واطلق عليها استبانة وصف المناخ المنظمي(OCDQ) ، حيث تناولا المناخ المؤسسي كتدريج متصل، يبدا بالمناخ المفتوح منتهيا بالمناخ المغلق، وقد توصلا إلى انواع ستة للمناخ المدرسي، وهي(Vanessa, 2002) :

المناخ المفتوح: يتمتع فيه الاعضاء بالروح المعنوية العاليه، ويسعى المدير إلى تسهيل إنجاز المعلمين للاعمال الموكله إليهم بلا تعقيد، وتسود علاقات اجتماعية طيبه.

1. مناخ الحكم الذاتي: يتيح فيه المدير للعاملين حرية شبه كاملة في اداء واجباتهم، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من اعضاء المدرسة، وتسود روح معنوية عالية بين العاملين، وإن كان بصورة اقل من المناخ المفتوح .
2. المناخ المراقب: يتم الاهتمام بالعمل والإنجاز بالدرجة الاولى، ولو كان على حساب إشباع حاجات العاملين، ويقوم المدير بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر .
3. المناخ المالوف: يسود فيه علاقات اسرية او عائليه، فالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية بالدرجة الاولى، ثم العمل والإنجاز .
4. المناخ الوالدي: وتتميز المدرسة بانعدام تفويض السلطة، مما يحول دون ظهور قيادات من بين اعضاء المدرسة، وتكون سلطة الرقابة اعلى من سلطة التوجيه .
5. المناخ المغلق: لا تتاح للعاملين والطلبة اي فرصة لتنمية علاقاتهم الاجتماعية، كما ان اداء العمل يكون منخفضا، وتنعدم الروح المعنوية.

كما دكر (ديابات، 2002) نقلا عن لتوين وسترنجر(litwin&stringer,1968) قاما بوضع ثلاثة انماط للمناخ التنظيمي تتلخص فيما يلي:-

1. **المناخ السلطوي**: يتم في دلك المناخ صياغة القرارات من قمة الهيكل التنظيمي وعلى الافراد تنفيد هده القرارات.
2. **المناخ الحاضن**: يكوّن الافراد علاقات جيدة ودافئة فيما بينهم بدلا من علاقات العمل الرسمية.
3. **المناخ الإنجازي**: يتيح المديرون في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية بالاشتراك في تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها.

ويشير (ابو شيخه، 2005) إلى ان للمناخ التنظيمي انماطا عدة، فقد يكون انفتاحيا يشعر فيه العاملين بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، والعمل الفرقي، وينعم الموظفون بدرجة عالية من الرضا. وقد يكون استقلاليا يسعى فيه المدير إلى تحقيق الاهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين في

ممارسة واجبات وظائفهم. وقد يكون مناخا تسيطر على المديرين فيه فلسفة الاهتمام للعاملين، فالرقابة المباشرة والتخطيط المحكم وقد يكون المناخ التنظيمي مناخا ابويًا لا تتاح فيه للعاملين فرصة المشاركة واستقلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعاون مع العاملين بانهم ناقصوا الاهليه، ويكرهون تحمل المسؤوليه، ويحبون ان يقادوا ، وانهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة، وقد يكون مناخا منغلقا انكفائيا يتميز بدرجة عالية من اللامبالاة، والتسيب وانخفاض الروح المعنوية.

ويتضح من خلال انماط المناخ السائد داخل المنظمة ان لها تاثيرا على الافراد العاملين من جهه، وعلى التنظيم من جهة اخرى، فنمط المناخ التنظيمي يؤثر على الافراد والتنظيم من حيث الرضا وتحقيق الاهداف.

تنميه المناخ التنظيمي الايجابي (الداعم)

إن من اجدر المؤسسات بسيادة مناخ تنظيمي ايجابي يفهم الافراد فيه دواتهم ويحققون نموّهم الشخصي والمهني هي المؤسسات التي تحتضن الفكر والإبداع البشري، ومصدر القوى العاملة المنتجة .

وقد بين عطاالله الوارد في (عابدين، وابو سمرة، 2001) بعض السمات المميزة للمناخ التنظيمي الايجابي في المؤسسات ومنها .

1. التكامل بين الاهداف المنظمية والاهداف الشخصية .
2. إدراك الإدارة للفروق والسمات الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم خلال العمل .
3. وجود قواعد عمل عادلة وانظمة مناسبة للمكافات والعقوبات .
4. دعم التطور الفردي والتقدم المهني .
5. العدل في المعاملة والنزاهه الشخصية .توفير علاقات جيدة مع العاملين، ومع المنظمات الاخرى نتيجة لاساس الاتصالات السليمة .
6. المشاركة الحقيقية الفعلية للعاملين دوي العلاقه في اتخاد القرارات .
7. مرونة البناء المؤسسي وتفويض السلطة لدوي الكفاءة .

وترى (القطاونه، 2000) ان هناك مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن

للمنظمة السيطرة عليها وان تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر تنظيميا ايجابيا :

1. الاهتمام بالهيكل التنظيمي وضرورة تطويره وتعديله بين الحين والاخر ليلائم المتغيرات والظروف البيئية المستجدة .
2. تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح .
3. اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين .
4. التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات .
5. العدالة في التفاعل مع الموظفين .
6. تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعمل البشري ومشاكله، ومحاولة دعم الافراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة .
7. الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والرقابة الايجابية .
8. المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين داخلها.

ابعاد وعناصر المناخ .

يتالف المناخ التنظيمي من العديد من الابعاد، إلا ان هناك وجهات نظر مختلفة حول نوعية وعدد هذه الابعاد المكونة للمناخ التنظيمي، ويرجع (النمري) الوارد في (الشقصي، 2000) هذه الاختلافات إلى :

1. اختلاف البيئات التي تمت دراستها، حيث ان لكل بيئة خصوصيتها الثقافية، والاجتماعية والسياسية التي تجعلها مختلفة عن البيئة الاخرى .
2. اختلاف المقاييس المستخدمة في التوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي .
3. قلة الاهتمام بصدق هذه المقاييس .

فقد حدد (المغربي) المشار إليه في (المومني، 2003) ابعاد المناخ التنظيمي بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية وهي :

1. مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية
2. متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما ان تحد من الإبداع او تتير التحدي .
3. التركيز على الإنتاج كاساس للمكافاة او الترقية .
4. اهمية التدريب وتطوير العاملين .

5. انماط السلطة .
6. اسلوب التعامل مع العاملين والإدارة .
7. انماط التواب والعقاب .
8. الامن الوظيفي للعاملين.

وقد دكر (ديابات، 2001) ان المناخ التنظيمي يتاتر بعدة ابعاد تحدد مناخه العام وهي :

1. بناء المهمة في النظام .
2. المكافات في النظام .
3. اتخاد القرارات في النظام .
4. الانجاز في النظام .
5. التدريب والتطوير في النظام .
6. الانفتاح في النظام .
7. الامن الوظيفي في النظام .
8. المعنوية والمكانة في النظام .
9. التقدير والدعم في النظام .
10. مرونة النظام وقدرته على التكيف .

كما بين (المعشر، 2001) ابعاد المناخ التنظيمي وهي :

1. اتخاد القرارات .
2. البيئة التنظيمية .
3. الانتماء التنظيمي .
4. العلاقات الاجتماعية .

ووضع(ليكرت ، Likert) ستة ابعاد للمناخ المؤسسي :

(1) الاتصال. (2) عمليات اتخاد القرارات. (3) الاهتمام بالعاملين . (4) التاتير على المؤسسة (5) استخدام التكنولوجيا. (6) الحوافز (الطعامنه، 1996).

كما حدد كل من (Lit win & stringer) ابعاد المناخ التنظيمي بتسعة ابعاد وهي (القطاونه، 2000: 30).

1. البيئة التنظيمية
4. المخاطرة
2. المسؤولية
5. المودة والدفء

3. المكافات 6. الدعم و التشجيع

7. وجود المعايير 8. الاختلاف و التضارب

9. الانتماء و الهوية .

ويرى (الديابات، 2002) ان المناخ المفتوح من افضل المناخات التي تسمح بظهور المبادرات القيادية من جانب العاملين ودلك لزيادة فاعلية المؤسسة وتحقيقها لاهدافها ويتميز هذا المناخ بما ياتي :

1. توفر الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية .
2. خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة .
3. توفي الحوافز المناسبة للافراد .
4. تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق المعلومات اللازمة .
5. إشراك الافراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل .
6. التدريب العملي و النمو المهني المستمر للعاملين .

كما اشار (البشايره، 2003) ان ليكرت قد حدد اربعة انماط مناخية تسود إدارة المنظمة هي :

اولا : نمط قيادي دكتاتوري تسلطي، يركز على الإنتاجية ولا يهتم بحاجات العاملين .

ثانيا : نمط دكتاتوري المحسن ويشابه النمط الاول في معظم معطياته لكنه اكثر تطورا .

ثالثا : نمط تشاوري، ويهتم بإشاعة جو الثقة بين العاملين مع الحفاظ على درجة سيطرة عالية من الإدارة .

رابعا : نمط مشارك او تشاركي، وهدا النمط يشجع روح الفريق والعمل الجماعي، و التفاعل بين العاملين والاهتمام بالحاجات الإنسانية و الإنتاجية معا داخل التنظيم و ان المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يرتبط إلى درجة كبيرة جدا بنمط القيادة السائدة. فالقيادي المشارك يعكس مناخا ايجابيا، و التسلطي يعكس مناخا استبداديا (سلبيا).

مما سبق، يتضح لنا ان الابعاد و العوامل المختلفة المؤثرة في المدرسة عديدة

ومتنوعة، مما يجعل عملية قياس المناخ المدرسي صعبا، حيث يمكن قياسه بداية من جودة التفاعل في غرفة الفصل، حتى مستوى الضوضاء في الممرات، ومن جودة المباني حتى الشعور بالامان فيها، مرورا بالتفاعلات والعلاقات بين المعلم والطلبة، فلا يمكن لاي باحث ان يحدد عاملا ويعتبره الوحيد لتحديد المناخ المدرسي، فهو حقيقة جملة التفاعلات للعوامل والابعاد المختلفة التي تدعم وتساند عملية التعلم والتعلم بشكلها الصحيح .

وهنا في هذه الدراسة سوف نتطرق إلى خمسة ابعاد للمناخ التنظيمي وهي : الاسلوب القيادي، العلاقات والاتصالات، والروح المعنوية، والتقدم والنمو المهني، واتخاد القرارات.

1. مجال الاسلوب القيادي:

يَعد الاسلوب القيادي من الادوار الاساسية للمدير الفعال، ويجب ان يعطي هذا الدور الاهمية القصوى من قبل الإدارات العليا. ولدلك فلا بد ان تتوفر لدى المديرين مهارات قيادية وانماطا إدارية تجعلهم قادرين على التاتير في سلوك التابعين وقادرين على التجديد والابتكار، والتفاعل مع الاخرين، ومواجهة المواقف الطارئة والصعبة بحكمة، ولديهم القدرة على التخطيط والتنبؤ ووضع الحلول والاستراتيجيات الإدارية الفعالة لتحسين العملية الإدارية.

لذلك فإن الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة او المؤسسة من افراد وجماعات لتحقيق الاهداف التي انشئت من اجل تحقيقها من خلال استخدام افضل ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة . والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الاخرين معه لتحقيق الاهداف المتفق عليها مستعملا العمليات والانماط الإدارية مع التوظيف الامتل للقدرات والإمكانات، وفي سبيل تحقيق الاهداف تتفاعل انماط مختلفة من سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمة في نسيج متشابك موجه نحو الهدف، ويقوم العاملون حسب وظائفهم بادوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي. (الجعبري، 2004)

وإن الوظائف الاساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن ان

توجد بدون الافراد ولا يمكن ان تحقق إلا عن طريقهم، حيث تتضح اهمية العامل الإنساني في الإدارة عندما ندرك ان الإدارة عملية تركز على إنجاز مهام معينة عن طريق افراد اخرين يتم قيادتهم وتوجيههم لتحقيق هدف محدد، ويتضح دور الإدارة الحقيقي في رفع الروح المعنوية للافراد العاملين من خلال معرفة كيف يعمل الافراد ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وكيف يتم التاثير في سلوكهم وقيادتهم وكيف تتاح لهم الفرصة للاداء الجيد والفعال، وكيف تغرس فيهم روح الفريق والتعاون وذلك من خلال توفير المناخ السلوكي السليم وتطوير العلاقات الإنسانية التي تنطوي على خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة وافراد القوى العاملة هادفة إلى تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم(بقاعين، 1995).

وتتعدد الاساليب الإدارية للمديرين تبعا للممارسة التي ينظر منها إلى هده الانماط والاساليب، وهنالك تصنيفات متعددة للسلوك الإداري والتصنيف الشائع بالنسبة لاساليب السلوك الإداري يستند على اساس طريقة واسلوب استخدام المدير للسلطة الممنوحة له. فقد يكون المدير استبداديا او (اوتوقراطيا) وقد يكون ديموقراطيا او (شوريا) وقد يكون لا هدا ولا داك وهو ما يعرف بالمدير الفوضوي (غير الموجه)(جرادات، 2002).

ويلعب الاسلوب القيادي للمديرين الدور الاساسي في توجيه الافراد والمنظمات نحو تحقيق الاهداف التي يسعون لبلوغها، كما ان الافراد او المنظمات يعتمد كل منهما على المديرين في تحقيق المهام(Edward,2004). ويؤكد(Torre, 2006) إن ايمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على انها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى اقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الاهداف التنظيمية، يشعر المرءوسون بان الإدارة تثق بقدراتهم، الامر الدي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها

وتعتبر انماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التاثيرية على الاخرين

وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الاهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقــدرات قياديــة هادفة من شانها ان تحفز الاخرين نحو الإنجاز الفعال للاداء.

2. مجال العلاقات والاتصالات:

يعتبر الاتصال نوعا من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، وغالبا ما يكون مرتبطا مع كثير من الانشطة الاخرى، وجوهر الاتصال الإنساني هو المشاركة بين شخصين او اكثر في المعلومات والافكار والاراء والاعتقادات والعواطف وغيرها من الرسائل التي يرغبون في تبادلها، ويتم من خلال عملية غزو عقل بشري اخر والتاثير فيه، وهذا بالتاكيد يتضمن بالإضافة إلى الكلمة الشفوية والمكتوبة كل انواع السلوك الإنساني، وتلعب اللغة الدور الاكبر في مجال الاتصال البشري، فهي تساعد على نقل افكاره وشعوره، علاوة على ان مفرداتها متيرات يستجيب لها الإنسان بنفس القوة التي يستجيب بها للاشياء والاشخاص في محيط بيئته، ولذلك يمكن القول بان الاتصال يعني تبادل المعاني بين البشر اساسا عن طريق اللغة وإن كان يتم ايضا عن طريق رموز اخرى. ولكي يحدث الاتصال لابد من حدوث تفاعل بين المرسل والمتلقي، ويتضح ذلك في الاتصال الشخصي، والتفاعل بين المرسل والرسالة، وفي حالة معالجة الرسالة، وهذا التفاعل يتم في إطار اجتماعي او إداري معين يترك تاثيرا على كل من المرسل والمتلقي، ويتحكم في نوعية الرسالة (Thurston, 1997).

ويعد الاتصال احد الوظائف الإدارية التي تكمل العمليات الإداريــــة بــشــكل عام، حيث انه اي قصور في خدمات الاتصالات يؤثر ســلبا علـــى مــستوى اداء الاعمال في المؤسسة، فلا يمكن ان تسير امور المؤسسات كما لا يمكن للمديرين ان يؤدوا اعمالهم ما لم يكن هناك انظمة اتصالات جيدة داخل المؤســسة، لــذلك تعــد الاتصالات الإدارية من الخدمات الاساسية التي بدونها لا يتهيا جو العمــل الــلازم (الصغير، 2003).

كما يعد الاتصال بين الافراد عملية ضرورية لكل عمل إنساني، إذ لا يمكن ان تسير امور الافراد داخل اي مؤسسة دون عمليات اتصال متبادلة، وان المؤسسات التعليمية تعتبر الاتصالات الإدارية من الخدمات الاساسية التي بدونها لا يتهيا جو

العمل ولا يمكن لنشاط الجماعة ان ياخد مكانته إلا بإجراء عملية تبادل المعلومات، ولذلك تصبح القيادة فاشلة إدا لم يكن هناك اتصال بين الافراد داخل المؤسسة (Tabor, 2002).

ويرى (مساد، 2005) ان المدرسة تعد – إحدى التنظيمات التربوية الهامة في المجتمع- المرجع الدي يعتمد عليه في بناء هدا المجتمع وتطويره على اسس علمية صحيحة، فالمدرسة هي المصنع الذي يمد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة واللازمة لعملية التنمية الشاملة في مختلف المجالات. غير إن مهام المدرسة ومهام مديري المدارس قد تطورت عما كانت عليه في السابق نتيجة للانفجار المعرفي وازدياد استخدام التقنيات المختلفة في العملية التربوية.

ويهدف الاتصال في المؤسسات التعليمية إلى إحداث اتر في السلوك بين الافراد الدين يعملون فيها، وإلا اصبح عملية إخبار او كلام قد لا يكون له اتر، لدلك يجب ان يحظى هدا الموضوع باهتمام الباحتين من اجل تفعيل علميات الاتصال وجعلها قادرة على ترك اتار إيجابية، كما انه عند دراسة الاتصال يجب التركيز على السلوك الإنساني داخل هده المؤسسات، إد يجب ان تكون القيادات الإدارية مصدر تري للمعلومات الضرورية للافراد مع الاخد بعين الاعتبار التكوين الداخلي للفرد والمواقف التي يوجد بها (الحوراني، 2003).

3. مجال الروح المعنويه:

تعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمة والتي يعود لها عمليــات تطوير وتحسين العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظــروف والإمكانات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي لجميــع العــاملين بالعمليــة التعليمية وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكزا اساسيا لتطوير عملية التعليم والتعلم.

إن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصيه، وتوفر الخدمات العامة لهم في المؤسسة التعليمية من شانها تعزيز اواصر الالفة والانتماء وتحسين الرضا الوظيفي لدي المعلمين نحو مؤسستهم التعليمية، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الاساسي الذي وجدت الإدارة التربوية من اجله الا وهو تطوير العملية التعليميه، وتقديم الخــدمات لجميع العاملين بما فيهم المعلمون، والاستجابة لحاجاتهم المادية والمعنويه، وتحسين

المناخ التنظيمي المدرسي ليساعدهم على تحسين ادائهم وفعاليتهم التعليمية، وبالتالي لم تعد الإدارة هي عملية روتينية تقليدية تعتمد على تنفد اوامرها ضمن منهج واحد وثابت، بل اصبحت عملية إنسانية ديناميه تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين من الخدمات الضرورية العامة الملائمة لعملية التعليم(Abouserie, 1991).

وتؤثر السياسة التعليمية وما تقدمه الإدارة التعليمية للمعلمين من إمكانات وحوافز مادية و معنوية بشكل كبير على نشاط المعلمين وادائهم ، كما يؤثر اسلوب الإدارة المدرسية القيادي بما ينتهجه من ممارسات ديمقراطية او تسلطية على ممارسات وسلوك المعلمين نحو العمل وتحسين الاداء ، حيث يمتل مديرو المدارس بانهم العنصر المتفاعل بصورة مباشرة مع المعلمين من خلال نمط قيادته وعلاقاته الإنسانية مع المعلمين التي تعتمد على العدل والمساواة ومراعاة شؤونهم في كافة المجالات ، وما يقدمه من زيادة وتحسين في النمو المهني لهم(شحادة ، 1990) .

إن العاملين في المؤسسات التعليمية بحاجة إلي المزيد من الاهتمام في كافة الجوانب المادية والمعنوية التي تساعدهم للقيام بدورهم الكبير اتجاه الطلاب والمدرسة والمجتمع ، ومن هنا تعمل الإدارة التعليمية على توفير كافة الخدمات المادية التي يحتاجها المعلمون والتي تعتبر من اهم العوامل التي يشعر المعلمون من خلالها بتوفر عنصر الامن والامان والروح المعنوية والطمانينة ، وتزيد دافعيتهم نحو تحسين الاداء ،وهده الخدمات تتعلق بتحسين الاجور وطرق الترفيات والنقل لاماكن عمل بالمدارس قريبة من سكناهم ، وتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم تشجعهم على المزيد من العطاء والجهد ، اما الجوانب المعنوية فيجب ان تركز على تحسين نموهم الإداري المهني في عملية التعليم والتعلم من خلال التدريب المستمر اتناء الخدمة لتدعيم وتوليد مهارات تعليمية في كافة المجالات تزيد من فعاليتهم الادائية ، وعمل دورات تدريبية مناسبة لحاجاتهم بإشراف متخصصين بالجوانب المهنية اللازمة للمعلمين لاداء عملهم ضمن المواصفات والتوصيف الوظيفي المطلوب منهم، وهدا يتطلب توفير مناخ تنظيمي مدرسي مناسب وهدا يرتبط بنمط القيادة التي يتبعه مديرو المدارس في تنفيد مهماتهم الإدارية والفنية والاجتماعية بالمدرسة، ويتطلب دلك ايضا توفير مهارات وقدرات قيادية من قبل مديري المدارس في تقويم

ادائهم تاخد في الاعتبار حالات وظروف المعلمين النفسية والاجتماعية من خلال بناء علاقات اجتماعية بناءة معهم، والمشاركة معهم في اتخاد القرارات المتعلقة بعملية التعليم والتعلم، واحترام ارائهم وافكارهم وميولهم، بعيدا عن استخدام اساليب الإشراف القديمة التي تركز على تصيد اخطاء المعلمين ومحاسبتهم، الامر الذي يولد لديهم جوانب سلبية نحو عملية التعلم ، ويولد لديهم ايضا عدم الرغبة في تحسين وتطوير ادائهم بشكل فعال(العمري، 1992)

4. مجال اتخاد القرار

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاد القرار بدءا من تحديد المشكله، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون في الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد ان يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كدلك إلى تنفيد القرار. "وتعد مشاركة الجماعة في اتخاد القرارات الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه. وذلك لانّ مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني انها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه".(الخضرا واخرون،1995، 486).

واعتبر (العلاق، 1999: 154) " إنّ عملية اتخاد القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار افضل حل بديل، فالعملية في الحقيقة لا تتم بوساطة المدير ولكن بواسطة اخرين، وهؤلاء الاخرون يحتاجون إلى ترغيب، وحفز مادي ومعنوي للتنفيد الفعال، ويحتاجون إلى من يشعرهم بانّ القرار هو قرارهم، ولن ياتي دلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاد القرار".

وترى(الكفاوين، 2005) ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم او في اعمالهم، ودلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الراي، ولضمان تعاونهم والوصول إلى قرارات اكثر صحة وابعد عن الخطا، إد ان المجموعة اقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيرا ما يسيطر عليه فكرة، او جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة للجوانب الاخرى.

واضاف (احمد، 2003) انه من الضروري إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ودلك ضمانا لتبادل الراي قبل إتخادها وضمان تعاونهم الاختياري وإلتزامهم بتنفيذ القرارات، فمشاركة اكتر من شخص في القرار يعني ان هناك بدائل عديدة وانظمة ومقترحات مختلفة، فكتير من القرارات او حل المشكلات يدركها المرؤوسون اكتر من إدراك المدير، و في هده الحالة فالمشاركة الجمعية في صنع القرار تدعم عامل التقة والدافعية إلى العمل، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، ويشعر الفرد الواحد انه جزء فعال في كيان المنظمة.

5. مجال التقدم والنمو المهني

لقد اهتمت العديد من المؤسسات التربوية في جميع الدول، بقضايا إتراء وتعزيز النمو المهني للقائمين على العملية التربويه، فتم إنشاء وحدة لتطويرهم وتدريبهم في المملكه المتحدة، بهدف تحسين وتطوير كفاياتهم، وانشطتهم في كافة مهامهم التربويه، ودلك بغية تمكينهم من التغلب على المشكلات التي تواجههم، لدا بدلت الولايات المتحدة جهود مكتفة على مستوى الهيئات التربوية في هدا المجال، ودلك لان حسن التدريب والتطوير يعدّان من اهم الكفايات المطلوبة لتحسين اداء العاملين في التربية (علي، 1985).

ولان تدريب الافراد وتنميتهم يعتبر من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في اداء الافراد في المنظمات، فإن المنظمات المتطورة والمنافسة هي المنظمات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب والتنمية عنصرا اساسيا ومرتكزا رئيسيا من ركائزها، وإدا كان التدريب والتنمية مهما للمنظمات، فإن هدا يستدعي ان ينطلق التدريب من الحاجات ويكون دلك برصد الواقع القائم، والوضع المرغوب فيه، تم سد الفجوة بينهما، وبناء برامج تنموية ترتكز على اهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيق الوضع المرغوب فيه، والتدريب والتنمية بمفهومه الحديث هو دلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف مهنية وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء (مدبولي، 2002).

ويتمتل النمو المهني بإتاحة الفرصة للمشاركة في المؤتمرات والندوات العالمية

والمحلية ذات الصلة بعمله، وتوفير الجو المناسب لاداء رسالته بصورة افضل، من خلال توفير الحياة الكريمة له، والعمل على توفير الدوريات العلمية والمراجع الاساسية والكتب الحديثة التي تمكن مدير التربية من الاطلاع على المعارف الجديدة، واخيرا البحث عن صيغ لتقويم اداءه بما يتناسب وطبيعة هدا الاداء (بدران والدهشان، 2001).

إن العاملين في المؤسسات التعليمية لا بد ان يتفاعلوا مع بعضهم البعض من اجل الوصول إلى الاهداف المؤسسية وتحقيقها، إلا ان متل هدا التفاعل يمكن ان يؤدي في كتير من الاحيان إلى اتفاق العاملين في مواقف تعارضهم في العمل (عوض، 2002).

ومن هنا يتضح جليا ان مدير المدرسة لكي يبرز دوره في تطوير المعلمين لابد ان تتوفر فيه عدة صفات من ابرزها واهمها(ابو عباس، 1991):

1. ان يكون ديناميكيا حيويا يقوم بادوار العمل المختلفة وفقا لمقتضيات الموقف والمصلحة العامة ملما بسبل ربط الوسائل بالغايات.
2. ان يكون قادرا على تطوير العمل وتجديده بما يتلاءم مع طبيعة العمل وظروف المدرسة حسب الإمكانيات المتاحة
3. ان يتصف بشخصية ذات تأثير إيجابي على القيادة الواعية لمؤسسته التربوية، كإدارة التعليم او الوزارة.

وتتجلى اهمية مدير المدرسة ويبرز دوره في السبل التي يسلكها مدير المدرسة لحث المعلمين على الالتحاق بالدورات التدريبية لتنمية إعدادهم المهني وتطويره من حيث التركيز على عدة امور من اهمها (الغامدي، والغامدي، 2000)

1. الاطلاع على التجديدات والمستحدثات التربوية.
2. تنمية العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي والمنتمين إليه.
3. رفع كفاءة المعلمين المهنية والفنية، وتدريب المعلمين على الاساليب الحديثة للتعليم.
4. إتراء خبرات المعلمين بعملهم باعتبارهم الركيزة الاساسية في العملية التعليمية.

5. تزويد المعلمين بالمعرفه والمهارات والاساليب الحديثة لفهم الطلاب، ورعاية نموهم علميا وجسميا ونفسيا واجتماعيا.
6. تعزيز انتماء المعلمين لمهنة التعليم وتاصيل شعورهم بقيمة ادوارهم وحجم وعظم مسؤولياتهم.
7. تزويدهم بالمعلومات والمهارات لفهم وتقييم عملية التعلم والتعليم في هدا الميدان التربوي الهام والحساس جدا.

العلاقه بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي:

ان تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليست بالعملية السهله، وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وابعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الاولى على الثقة في الافراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الادوار التقليديه واتباع اساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح افكار جديدة وإبداعيه، وتوفير المناخ الصحي الدي يشجع على دلك (Dvir et.al., 2002).

ويؤكد (الحراحشه، والهيتي، 2006: 245) ان إثراء العمل عامل مهم في التمكين الإداري. ويعمل على إيجاد الثقافة الداعمه للعاملين ويعتبر وسيله فعاله من وسائل التمكين الإداري. من خلال بناء جسور الثقه، وتدريب وتاهيل العاملين وتسهيل الإجراءات ونبذ الرقابة المباشرة، والالتزام بتدريب وتعليم العاملين الذين لا يتوفر لديهم المهارات الكافيه.

وترى (العتيبي، 2007: 45) بان التمكين الإداري اسلوب من اساليب حفز الموظفين في المنظمات ودلك من خلال تقديم الحوافز الماديه والمعنويه لهم بحيث تنعكس إيجابيا على المنظمة في تحقيق اهدافها.

ويشير (الزيدانيين، 2006: 32) انه يمكن ان يكون التمكين من خلال عمليه الاختيار والتدريب المطلوبه لتزويد العاملين بالمهارات اللازمه وترسخ إستراتيجيه التمكين لدى العامل الشعور بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعاله، تتملك الرؤيه التي يمكن ان تخلق مناخ المشاركه وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين

ان ياخدوا على عاتقهم السلطة لاتخاد القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤيه، وتتطلب ايضا إستراتيجية مؤسساتية واضحه، وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه وتدريب العاملين.

وترى (اليعقوب، 2004: 40) بان هنالك مجموعة من الامور المشتركة مع المفاهيم المتعلقة بالتمكين ولكن يجب التركيز على ان عناصر عملية التمكين الاساسية هي: منح الموظف صلاحيات اوسع لاداء عمله، وتعزيز قدراته وكفاءته الداتيه، والتركيز على قيمة المعلومات اللازمة كمتطلب سابق لنجاح عملية التمكين.

ويرى (ملحم،2006) إن الهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة نحو تحقيق هدف المنظمة او المؤسسه، ودلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنه، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمة للإبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة إلى محيط تقافي محفز ويوفر التقة والامان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه وهدا لن يتحقق إلا برضا المستهلك الداخلي، وإن عملية التمكين تتفاعل مع عنصر اخر وهو التقافه التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسساتيه، وهي التي تؤتر على عملية التمكين، وإن هده العملية تبدا من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الاداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة.

ويتطلب تحسين المناخ التنظيمي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين وجعلهم يشعرون بانهم جزء لا يتجزا من المنظمة واهدافها، وخاصة العاملين الجدد في المنظمة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين وشارة تبين عضويتهم للمنظمة، وممارسة سياسة الباب المفتوح مع الافراد

العاملين، وينبغي التعامل بوضوح مطلق فيما يتعلق بسلوك الافراد للمحافظة على سرية العمل من خلال تعزيز الضبط الذاتي، ومنح الفرصة للعاملين في تحمل مسئولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة. (خضير، واخرون، 1996) .

كما يتطلب تحسين المناخ التنظيمي ايضا ان يبدل كل موظف ما لديه من جهد من اجل المنظمة، الامر الذي يجعل المنظمة قائمة في إدارتها على جميع افرادها وليس على المديرين فقط كما كان في الوضع التقليدي. وعلى هذا الاساس لم تعد المسئولية شيئا يمنحه المديرون للموظفين وإنما اصبحت حياة ووجود للمنظمة يشترك فيها الجميع، مما عمق ورسخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد، وجعل هذا الاسلوب في العمل الإداري حتمية لا خيار فيها. ويستدعي الامر كما يؤكد الكورن (Allcorn, 1989) إيجاد وتطوير ثقافة إدارية تساند وتدعم الفريق وتنمي المسؤولية الجماعية.

ومما لا شك فيه ان توافر مجالات التمكين الإداري لها تاثير مباشر على المناخ التنظيمي، إذ ان المناخ التنظيمي، يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية، إزاء وضعية ومكانة العضو في المنظمة، والتعرف على مدى رضاه عن منظمتهِ بمختلف ابعادها، وبما ينعكس على بلورة القيم والثقافة التنظيمية، التي يتاسس عليها السلوك التنظيمي المستقبلي في المنظمة (Shouppe, 2005) .

وركز (افندي، 2003) على الجانب السلوكي والتنظيمي لاهمية التمكين من خلال قدرته على إيجاد بيئة عالية للتحفيز، واستجابة اسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعّال للمهام مع زيادة ودقة في الاداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات .

واصبح ينظر للمناخ التنظيمي على انه من اكثر المتغيرات اهمية التي تؤثر على سلوك افراد التنظيم، ووفقا لذلك يشكل دورا وسيطا بين التمكين الإداري والتغير في سلوكيات افراد التنظيم، وعلى الرغم من اختلاف الاراء حول تحديد العلاقة بين توافر التمكين الإداري والمناخ التنظيمي إلا ان هنالك اتفاق بوجود علاقة إيجابية بين توافر مجالات التمكين الإداري بشكل عام والمناخ التنظيمي فكلما

توافرت مؤشرات التمكين الإداري تحسن اداء العامل وولائه للعمل.

3.2 الدراسات السابقه

تناولت دراسات عديدة سابقة عربية واجنبيــة موضـــوعي التمكـــين الإداري والمناخ التنظيمي سواءَ في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية من قبـــل البـــاحتين ولكن من الملاحظ وجود نقص ملحوظ في الدراسات التي تتناول العلاقه بين ابعـــاد التمكين الإداري والمناخ التنظيمي في مجال المؤسسات التربويه بوجه خاص، لـــدا إرتات الباحتة عرض الدراسات السابقة العربية والاجنبية للتمكـــين الإداري تليهـــا الدراسات السابقه العربية والاجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

ا. الدراسات العربيه المتعلقه بالتمكين الإداري:

في دراسة قام بها (البشابشه، 2008) هدفت إلى التعرف على اتـــر التمكـــين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصه. وتكونت عينه الدراسه من (385) مفردة، شكلت ما نسبته (%37.67) من مجتمع الدراسه البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كـــان من ابرزها: إن مستوى التمكين الإداري للعاملين في سلطه منطقه العقبة الاقتـــصادية الخاصة جاء مرتفعا، وان هنالك اترا مهما ودا دلالة إحصائية للتمكين الإداري فـــي الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

واجرت (الضمور، 2008) دراسه هدفت إلى تحديد العوامل المـــؤترة علـــى التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزيه في الاردن ، حيـــث قامـــت الباحتة بتطوير مقياس تكون من (66) فقرة وقد تم توزيع استبانه على جميع افـــراد مجتمع الدراسه (168) مديرا وقد خلصت الدراسه إلى عدة نتائج مـــن اهمهـــا : إن متغيرات الدراسه المستقلة (العوامل التنظيمية) تؤتر في المتغيـــر التـــابع (التمكـــين الإداري) . كما وتوصلت الدراسه إلى توصيات عديدة من اهمها : تشجيع العـــاملين في الوزارات لتقبل فكرة التمكين .

وقام (الحربي، 2008) بدراسة هدفت إلى معرفه اتر التمكـــين الإداري فـــي

بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعوديه. وتكونت عينة الدراسة من (272) موظفا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى التمكين الإداري لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية متوسط.
2. إن مستوى السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مرتفع.
3. وجود اتر ذي دلاله إحصائية للتمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، تدريب وتاهيل العاملين، الحوافز والتشجيع، حرية الاختيار) في السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

واجرت (القاضي، 2008) دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وابعاده لدى القادة التربويين في الجامعات الاردنية والتدريب الإداري بابعاده، وتكونت عينة الدراسة من (214) قائدا تربويا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي(عميد كليه، نائب عميد، رئيس قسم، مساعد عميد، مدير معهد)، في الجامعات(اليرموك والتكنولوجيا، وجامعة ال البيت)، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من اهمها:

1. إن مستوى التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال جاء بدرجة مرتفعة.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري (تفويض السلطة، التحفيز، العمل الجماعي، تطوير وتقليد المحاكاة، السلوك الإبداعي) في فاعلية التدريب الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال.

واجرت(العتيبي، 2007) دراسة هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة، ومعرفة مدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، بالإضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري من وجهة نظر القادة الإداريين، وتناولت الدراسة العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الإداري في

المؤسسات العامة الاردنية. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العاميين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الاقسام في المؤسسات العامة الاردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (491) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية والتمكين الإداري في المؤسسات العامة الاردنية.
2. وجود فروق في العلاقة ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة العمليه، والمؤهل العلمي).

وقد قامت (الطراونة، 2007) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع التمكين الإداري في الجامعات الرسمية، واثر المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية، تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على افراد العينة والبالغ عددهم (444) . وللإجابة عن اسئلة الدراسة تم استخدام اسلوب التحليل الإحصائي (SPSS) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها: ان واقع التمكين الإداري للمراة الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية بابعاده الخمسة جاء متوسطا وجاءت تصورات افراد العينة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المراة بدرجة متوسطة .

اما الدراسة التي قام بها(ملحم، 2006) فقد هدفت إلى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الاردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر، وبعض المفاهيم الإدارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين؛ حيث قام الباحث بإجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكوميه في الاردن، وتم استخدام منهجية تحليل المحتوى للوصول إلى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في اراء رؤساء الجامعات الاردنية حول موضوع التمكين واهميته من ناحية التطبيق مع وجود توافق في الاراء حول بعض المفاهيم الاخرى. وشرحت الدراسة المحددات والتحديات التي تواجه هذا النوع من الدراسات في البيئة العربيه. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساعد رؤساء الجامعات في إعادة النظر في

المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين اداء رؤساء الجامعات.

وقامت(الخاجه، 2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي واثره على تمكين العاملين في اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى:

1. ان المناخ التنظيمي السائد في اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعا.
2. ان مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا.
3. ان هنالك اثر هام ودو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تمكين العاملين في اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

واجرى (الحراحشة والهيتي، 2006) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيين وإداريين) في شركة الاتصالات الاردنية نحو اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. وقد تكونت عينة الدراسة من (235) موظفا وموظفة في شركة الاتصالات الاردنية. وتوصلت إلى عدد من النتائج منها:

1. ان متغيرات الدراسة المستقلة (التمكين الإداري) و(الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع (السلوك الإبداعي)، لكن متغير (التمكين الإداري) يفسر تباينا اعلى في المتغير التابع.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير طبيعة العمل ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

وهدفت دراسة (الزيدانيين، 2006) إلى معرفة اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية. وقد تكونت عينة الدراسة من (553) موظفا وموظفة من العاملين في المؤسسات المالية الاردنية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من اهمها:

1. ان تصورات المبحوثين للتمكين الإداري كان مرتفعا.
2. جاءت تصورات المبحوثين على ابعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.

3. ان هناك اثرا هاما وذا دلالة إحصائية لابعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين للتمكين الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

اما دراسة(الفياض، 2005) فقد هدفت إلى بناء نمودج نظري يتضمن متغيري التمكين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الاردنية العاملة في منطقة عمان، والتي تتعامل مع طين البحر الميت واملاحه، وتنتج المواد العلاجية والطبية والصحية ودلك لاستقصاء اثر التمكين على القدرة التنافسية في هده الشركات، وقام الفياض بتطوير نموذج الدراسة النظري اعتمادا على ادبيات الموضوع. إد اعتمدت على اربعة عناصر للتمكين: الثقافة المشتركه، وتعليم العاملين، واستخدام التكنولوجيا. كما اعتمدت اربعة عناصر للقدرة التنافسية هي: جودة المنتجات، واسعار المنتجات ومدى ملاءمتها للجودة، ومرونة الاستجابة لطلبات العملاء، والمعاملة الحسنه للعملاء، وقد تكونت عينة الدراسة من (40) شركة اردنية عاملة في مجال مستحضرات البحر الميت، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من بينها:

1. وجود علاقه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق القدرة التنافسية في الشركات عينة الدراسة.
2. ووجود علاقة طردية ما بين (القدرة التنافسية) وكل من (فرق العمل، وجودة المنتجات، وتكنولوجيا الاتصالات).

واجرى (العساف، 2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنيه، والاستقرار الوظيفي الطوعي، لدى اعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الاعضاء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس الاردنيين المتفرغين العاملين في الجامعات الاردنية العامة ، وشملت عينة الدراسة (541) عضو هيئة تدريس،

متلوا ما نسبته (15%) من افراد مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

واظهرت نتائج الدراسة:

1. ان ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية جاء متوسطا.
2. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة، والالتزام التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس فيها.
3. وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية العامة والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئة التدريس فيها.

وقام (العتيبي، 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين واثر هده الاستراتيجيات في التطوير الإداري، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ان التمكين للعاملين لم يحظ بالاهتمام المناسب، وهذا بدوره اثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية
2. ان نجاح إستراتيجية التطوير الإداري يعتمد على بيئة المنظمة واسلوب تنفيدها للتمكين.
3. ان هناك معوقات تواجه المنظمات العربية تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين كالبناء التنظيمي الهرمي، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات. وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

واجرى (العبيدين، 2004) . دراسة بعنوان: "العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية، ومؤسسة الموانئ الاردنية (دراسة مقارنة)، هدفت هده الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإدارية وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانئ الاردنية . وقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات وقد تم استخدام

العينة العشوائية الطبقية التناسبية كاسلوب لتحديد عينة الدراسة التي بلغت (457) مفردة و (132) مفردة من شركة الاسمنت و (325) مفردة من مؤسسة الموانئ، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V10) لتحليل بيانات الاستبانه، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسه. وقد خلصت الدراسه إلى مجموعة من النتائج اهمها: إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وابعاده كان متوسطا في المنظمتين المبحوتتين.

اجرت (اليعقوب، 2004) . دراسة بعنوان: " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها ". هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اختبار علاقة ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين. وتكونت عينة الدراسة من (249) مبحوثا. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها :

1. ان عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين.
2. اهمية توفير التمكين النفسي لدى الموظفين .
3. ضرورة توفير الدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية لنجاح تمكين الموظفين .

ب. الدراسات الاجنبيه المتعلقه بالتمكين:

في دراسة قام بها روس (Rose, 2007) هدفت إلى تعرف دور التمكين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل، كما هدفت الدراسة ايضا إلى دراسة مناخ التمكين المتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار ، والإبداع، والممارسات المرتبطة بالتمكين، ودراسة العلاقة بين التمكين النفسي من خلال العلاقة بين مناخ التمكين ومستوى المخرجات التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (218) مديرا في مدينة شارل ستورت في استراليا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تمكين المديرين ومناخ التنظيم واداء العمل، وان تمكين وحدة العمل يرتبط بشكل ايجابي باداء الموظفين في وحدة العمل.

وهناك دراسة اخرى قام بها اهريني واخرون (Ahearne; et. al,2005) وهدفت إلى تحديد اثر سلوك القيادة الممكنه على رضا العملاء واداء رجال المبيعات وتكونت عينة الدراسة من (321) رجال البيع في الحقل الصيدلي و (864) عميل في الشركات العاملة في قطاع الادوية في بريطانيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من اهمها:

1. وجود اثر سلوك القيادة الممكنه على رضا العملاء.
2. وجود اثر سلوك القيادة الممكنه على اداء رجال المبيعات.
3. وان الموظفين قليلي المعرفه والخبرة يستفيدون من سلوك القائد في التمكين ولم تظهر اية فائدة لمن لديهم خبرة وظيفية اكثر.

وقام بها جريسلي واخرون (Greasley , et, al , 2005). دراسة هدفت إلى استكشاف كيف ينظر الافراد المتمكنون إلى التمكين، وذلك من خلال مقابلات شخصية اجريت مع العاملين في اربعة من مشاريع البناء. وتالفت عينة الدراسة لكل مشروع من (16) فردا اجريت معهم مقابلات شفوية لمدة ساعة واحدة. وقد تم اختيار العامين وفقا لمعيار محدد وهو ان لا يكونوا من العاملين في الإدارة اولا وان يكونوا من العاملين المتمكنين في إحدى هذه المشروعات، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة اخذ وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند العمل على قياس مستويات التمكين في العمل. وتوصلت الدراسة كذلك إلى ان اهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في التمكين هي الاسلوب القيادي الذي يتبعه المشرفون في مشاريع البناء تلك، ووجود طريقتين اساسيتين لتحقيق التمكين وهما:

أ. تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين. وقد اشار العاملون بهذا الصدد إلى انهم يشعرون بان الثقة قد اثرت فيهم كثيرا حيث جعلتهم اقدر على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة باعمالهم.

ب. السماح للعاملين باتخاذ القرارات الخاصة باعمالهم، وقد لوحظ تباين مستويات اتخاذ القرارات في المشروعات الاربعة وفقا لمدى السلطة التي

يرغب الافراد بقبولها.

دراسة قام بها تارجا واخرون (Tarja et, al, 2005) وهدفت إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظيا وسلوكيا، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام. وقام الباحثون بجمع البيانات من (299) مشرفا في الولايات المتحدة الامريكيه وتوصلت الدراسة إلى ان المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جدا ، وكان شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضة، كما وجدت الدراسة ان هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية التمكين مثل ضغوط العمل، طبيعة العمل .

دراسة قام بها اوني (Onne , 2004) وانطلق الباحث من افتراض ان العلاقة الصراعية بين المشرفين والموظفين تشكل عائقا للعلاقة الايجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي ، ووجدت الدراسة ان المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيد اهداف التنظيم والقيم التي يجب ان يلتزم بها الافراد في المستويات الإدارية الدنيا ، والخلاف او الصراع بين هدين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري ولكن يحافظ على مستوى معين من الالتزام التنظيمي . وقام الباحث بتوزيع (91) استبانة لمعلمي المدارس الثانوية في هولندا وقد دعمت نتائج هده الدراسة الافتراض الدي انطلق منه الباحث حيث وجدت الدراسة ان اثر الصراع مع المشرفين قد تعيق التمكين الإداري وهذا بدوره يؤثر على الالتزام .

دراسة قام بها فرانز (Franz, 2004) وهدفت إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية "، والولاء التنظيمي والرضا ، دوران العمل وضغوط العمل من جهة اخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل ، بلجيكا ، كندا، فرنسا ، المانيا ، بريطانيا والولايات المتحدة الامريكيه ، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفا وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة اخرى كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، الولاء ، دوران العمل وضغوط العمل وتختلف هده العلاقة بين التمكين والعوامل الاخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

جـ. الدراسات العربيه المتعلقه بالمناخ التنظيمي:

هدفت دراسة (العطوي، 2008) إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعوديه(الحكوميه والخاصه)، وتم اختيار عينة عشوائية من الجامعات الحكوميه(304) موظفا. وعينة عشوائية من الجامعات الخاصه(116) موظفا، وعليه فقد توصلت الدراسة إلى انّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الجامعات السعودية الحكوميه للمناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطه، وانّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الجامعات السعودية الخاصة للمناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، واشارت النتائج إلى اثر لابعاد المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي، واشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيه في تصورات افرد العينه للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافيه للموظفين في الجامعات السعوديه(المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر، ومكان العمل).

وقام (الرفاعي، 2005) بدراسة هدفت إلى تحديد انماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية الخاصة كما تعرف الرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات والى تحديد اثر انماط المناخ التنظيمي السائد في رضاهم الوظيفي. وقد تم تطوير استبانه مكونه من جزئين الجزء الاول يقس مجالات المناخ التنظيمي والجزء الثاني لقياس درجة الرضا الوظيفي وقد تم استخدام اختبار (ت) واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، تم تم حساب تحليل التباين الاحادي للكشف عن الفروق في متوسطات الحسابية . واشارت النتائج إلى ان المناخ الايجابي يمتل الصفة الغالبة اي ما يعادل 80% من عينة الدراسة وان المناخ السلبي 20% من عينة الدراسة.

وفي دراسة قامت بها (الكفاوين، 2005) بعنوان" العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية " وهدفت هده الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، وتكون مجتمع الدراسة من كافة اعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الجنوب (جامعة مؤته، جامعة الحسين بن طلال، جامعة الطفيلة التقنية) والبالغ تعدادهم

(543) عضو هيئة تدريس، واعتمدت الدراسة على استبانة مطورة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة اعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية، وإلى وجود فروق لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية تبعا لمتغير الجنس، الرتبة الاكاديمية، الكلية، طبيعة العمل، ومدة الخدمة.

وفي دراسة قام بها (ابو شيخه، 2005) بعنوان"المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاعين العام والخاص في الاردن، وتناول الباحث ثمانية ابعاد للمناخ التنظيمي العام تمثلت في(البناء التنظيمي، الوصف الوظيفي، نظام المكافاة، العمل الجمعي، نظام الإشراف، إدارة الخلافات، الانتماء، والظروف المادية للعمل) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من(300) مبحوث تمثل مختلف المستويات الإدارية في القطاعين العام والخاص الاردني، وتوصلت الدراسة إلى ان تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي العام كان سلبي.

وفي دراسة (الزعارير، 2004) بعنوان "تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية العامة والخاصة" هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الاردنية العامة والخاصة نحو المناخ التنظيمي في الجامعات العامة والمناخ التنظيمي في الجامعات الخاصة، والتعرف على اثر المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، المسمى الوظيفي، نوع الجامعة)على اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من (360) موظفا إداريا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وخلصت الدراسة إلى ان اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الاردنية العامة والخاصة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي مع ميل بسيط لصالح الجامعات العامة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (الراتب،المسمى الوظيفي، نوع الجامعة) بالنسبة لاتجاهات العاملين الإداريين نحو المناخ التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس ومجال اتخاذ القرارات الإدارية.

كما قام (البشايره، 2003) بدراسة عنوانها : " اثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت وجامعة جرش الاهلية " هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لـدى المـوظفين الإداريين في جامعة ال البيت وجامعة جرش الاهلية وقد تكونت عينة الدراسة مـن (314) موظفا في جامعة ال البيت وجامعة جرش الاهلية ومنهم (226) موظفا مـن جامعة ال البيت و(88) موظفا من جامعة جرش الاهلية ، وهم يمثلون 50% مـن مجتمع الدراسة وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية وقد تم تطوير اسـتبانه لتحقيق اغراض الدراسة وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عـدد مـن النتائج اهمها ان المناخ السلبي يمثل الصفة الغالبة.

وفي دراسة قام بها (المقدادي، 2003) هدفت إلى التعرف على اثر ابعاد المناخ التنظيمي للبنك الاهلي الاردني والتعرف على الفروقات في صنع القرار مـن قبـل مجموعة من المدراء والموظفين والتعرف على الفروقات في إدراك المناخ التنظيمي والمشاركة في صنع القرار الإداري بين موظفي الفروع وموظفي الوحدات الإدارية وقد تكونت عينة الدراسة من (146) موظف فرع و(100) موظف وحـدة إداريـة و(69) مديرا ولاختبار الفرضيات قام الباحث بتطوير استبيان شـمل كافـة ابعـاد الدراسة . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها : ان المناخ التنظيمـي لمجموعة من المديرين اكثر ايجابية من مجموعة الموظفين ، كما ان الدرجة العامة للمشاركة والمشاركة الرسمية والمشاركة الجماعية في قـرارات العمـل والوحـدة التنظيمية والقرارات العامة للبنك من قبل المدراء اعلى من الموظفين .

كما قام (الديابات، 2002) بدراسة بعنوان " المناخ التنظيمي فـي المـدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمـان، وعلاقتهـا بمؤهلهم وخبرتهم، وجنسهم، وتكونت عينة الدراسة من (536) معلما ومعلمـة فـي المدارس الخاصة في عمان، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث إستبانة شملت مجالات هي(المجال الإداري، المجال المالي، مجال ظروف العمل واعبائه، مجـال التشريعات القانونية والإدارية). وخلصت الدراسة إلى وجـود فـروق دات دلالـة

إحصائية على مستوى الدلاله (α=0.05) في وجهة نظر المعلمين للمناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الخبرة التعليمه، والجنس، واوصى الباحث الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بحملة الشهادات العلمية (الدبلوم والبكالوريوس) من خلال رفع مهاراتهم الاكاديمية ووضع لائحة رواتب تراعي تدرج المؤهل والخبرة.

اجرى (المعشر،2001) دراسة هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية الرسمية والجامعات الخاصة من وجهة نظر الإداريين .وقد اجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية شملت (327)موظفا من افراد الاجهزة الإداريه في هده الجامعات ومن مختلف الوظائف وقد تم الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من خلال توزيع استبانة صممت لهده الغاية واشتملت على معلومات شخصية وعلى تقييم افراد العينة لابعاد المناخ التنظيمي التي تضمنتها الدراسة وهي اتخاد القرارات والبيئة التنظيمية والانتماء والعلاقات الاجتماعية وقد اظهرت النتائج ان المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية هو في مجمله متوسط كما اظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ابعاد المناخ التنظيمي والمتغير المستقل (الوظيفة) وكانت لصالح الجامعات الخاصة.

وفي دراسة قام بها (بني محمد، 2001) هدفت إلى التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكوميه، كما تهدف ايضا إلى الكشف عن اثر عوامل (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في التعليم، في رؤيه المعلمين المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكوميه، وقد تم اختيار عينة مكونة من (350) معلما ومعلمة من مدارس محافظة جرش الحكومية، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية . ومن اجل التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي قام الباحث بتطوير اداة الدراسة التي تضمنت (60) فقرة. وبعد استخدام التحليل الإحصائي المناسب توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج اهمها :ان رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كانت فوق الوسط بشكل عام .

كما اجرى (الشقصي، 2000) دراسة هدفت إلى معرفة نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربية للمعلمين والمعلمات بسلطنة عَمان من وجهة نظر اعضاء

هيئة التدريس تم التعرف على إختلاف هذا النمط بإختلاف جنس طلبة الكليه، والخبرة الإداريه، والتخصص الاكاديمي والنمط القيادي لعميد الكليه. وتكونت عينة الدراسة من (283) عضو من اعضاء هيئة التدريس و(6) عمداء وقد استخدم الباحث اداة لقياس، المناخ التنظيمي ، ومقياس لقياس النمط القيادي وخلصت الدراسة إلى وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسود كليات التربية للمعلمين والمعلمات من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس على جميع الابعاد الممثلة للمناخ التنظيمي.

وفي دراسة (القطاونه، 2000) حيث هدفت إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي واثره على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الاردنيه وتحليل العلاقة بينهما، بالإضافة إلى ذلك تم التعرف على العلاقه بين السلوك الإبداعي والعوامل الديمغرافيه (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفيه، والمؤهل العلمي) للمشرفين الإداريين في الوزارات الاردنيه، حيث بلغ عدد المشرفين الخاضعين للدراسة(1128) مشرفا إداريا، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من اهمها.

1- ان انطباعات المشرفين الإداريين حول المناخ التنظيمي ايجابيه.

2- وجود اثر للمناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين.

د. الدراسات الاجنبيه المتعلقه بالمناخ التنظيمي:

اجرى نامي ونزهد(Nammi and Nezhad, 2009) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين مكونات المناخ النفسي والذي يتمثل في (الثقة ، والضغط، والتلاحم ، والدعم ، والاعتراف، والإنصاف ، والابتكار) ، والالتزام التنظيمي والذي يتمثل في (الالتزام نحو المدرسة والالتزام نحو مهنة التدريس). وقد اجريت هذه الدراسة في واحدة من اكبر المدن (الاهواز) في ايران، وذلك باستخدام عينة تتكون من (170) مدرسا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ النفسي والمكونات التنظيميه الالتزام. وان الثقه، ودعم الابتكار، والإنصاف والاعتراف هي اكثر متغيرات المناخ النفسي تاثيرا في الالتزام التنظيمي.

في دراسة قام بها غول(Gül, 2008) حيث هدفت إلى التعرف على تصورات الاكاديميين في جامعة كوجايلى في تركيا نحو ابعاد المناخ التنظيمي، وتكون عينة

من (146) عضو هيئة تدريس يدرســون فــي الجامعــة نفــسها، ودرس الباحــث تصورات اعضاء هيئة التدريس على خمسة ابعاد للمناخ التنظيمي،وهــي(الانظمــة والتعليمات، الديموقراطية العوامل الثقافية والاجتماعية، صورة المنظمة، واهــداف المنظمة) وتوصلت الدراسة إلى ان هناك فروق في الابعاد الخمسة بين الاكــاديميين الدين كانوا في وظيفة الإدارة واولئك الــدين لــم يكونــوا، واظهــرت النتــائج ان متغيري(الجنس، والرتبة الاكاديمية) ليس لهما اتر في المناخ التنظيمي.

اما دراسة ادغو (Idogho, 2006) فقــد هــدفت إلــى دراســة تــصورات الاكاديميين نحو المناخ التنظيمي في جامعة ايدو في نيجيريا، تكونت عينة الدراسة من (1025) مبحوث، استخدام الباحث اداة لقياس المنــاخ التنظيمــي، وخلــصت الدراسة إلى ان الاكاديميين في جامعة ايدو في نيجيريا قد حــصلوا علــى درجــة مرتفعة بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد، ولم تشر النتائج إلى وجود فــروق لمتغيــر (الجنس، والعمر) في المناخ التنظيمي.

واجرى باغاري (Pagerey , 2006)، دراسة هدفت إلى التعرف علــى اتــر المناخ المدرسي على خطط معلمي المدارس الحضرية في ولاية نيويورك للبقاء في التعليم، وشملت عينة الدراسة (341) معلما، وصنفت الدراسة المناخ المدرسي فــي (5) ابعاد هي: اتر المعلم على سياسة المدرسة، وتمكن المعلم من عمليتي التخطــيط والتعليم، وسلوك العنف لدى الطلبة، والسلوك غير الاجتماعي للطلبــة، والعوامــل الاصلية كالفقر ونقص تدخل الاباء ولامبالاة الطالب، وتوصلت الدراسة إلى وجــود اتر مباشر ذو دلالة لسياسة المدرسة وسلوك العنف للطلبة، واتر غير مباشر للعوامل الاصلية على قرارات المعلم بترك المدرسة او البقاء فيها، واتــر مباشــر للعوامــل الاصلية على العوامل الاخرى للمناخ المدرسي.

واجرى جودي (Goudy, 2005) ، دراسة هدفت إلى التعرف على تقة المعلم بمدير المدرسة وعلاقتها بالمناخ المدرسي في الصفوف الاربعة الاولى، واعتمــدت الدراسة على اداة مسح المناخ المدرسي واداة قياس تقة المعلم، على عينــة قــدرها (258) معلما، في (13) مدرسة اساسية في ولاية اوهايو، وتوصلت الدراسة إلى ان تقة المعلم في مدير المدرسة قد تم التنبؤ بها من خلال اســتجابات المعلمــين علــى

العوامل الخمسة من العوامل الستة لمقياس المناخ وهي: القيم السلوكية للطالب، والإدارة التدريسيه، والإدارة المدرسيه، والامان، والإرشاد الاكاديمي للطلبة، اما العامل السادس الذي لم يكن له وزن في التنبؤ بالثقة فهو عامل علاقات الطالب بالمعلم .

واجرى ماسون (Mason, 2005)، دراسة هدفت إلى التعرف على التاتير الاولي لمدير المدرسة المتوسطة على مناخ المدرسه، من خلال تطبيق اداتين لقياس المناخ المدرسي والنمط القيادي، على عينة قدرها (386) معلما، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة في إدراك المعلمين للابعاد المختلفة للمناخ المدرسي، تعود إلى اختلاف عوامل التعاون وفعاليه القيادة والاتصال. وخلصت الدراسة إلى ان المعلمين قد حصلوا على درجة مرتفعة بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد، مما عكس دلك على رضاهم عن العمل، كما دلت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة على عمل المعلمين على ابعاد اعباء العمل، والضبط الإداري، والبنية التحتية.

واجرى ادمز (Adams, 2005)، دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقه بين القيادة والمناخ المدرسي في مدارس كولومبيا المعتمدة، فمن خلال توزيع استبانة المناخ المدرسي والقيادة المدرسية على المعلمين في (7) مدارس وعددهم (387) معلما، بينت النتائج وجود رضا وظيفي عن علاقات العمل والقيادة والمناخ المدرسي، ووجود اتر إيجابي للقيادة التشاركية والقيادة الموزعة والسلوك الديموقراطي على المناخ المدرسي، وقد كان المعلمون الكولومبيون لديهم قبول وإيجابية اكبر للقيادة والمناخ المدرسي من المعلمين الاجانب .

التعقيب على الدراسات السابقه المتعلقه بالتمكين الإداري:

ركزت دراسة (البشابشه، 2008) على اتر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، اما دراسة (الضمور، 2008) فهدفت إلى تحديد العوامل المؤترة على التمكين الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزيه في الاردن. وتطرقت دراسة (الحربي، 2008) إلى التعرف على اتر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي

وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، اما دراســة (القاضــي، 2008) فتقصت توضيح العلاقة بين التمكين الإداري وابعاده لــدى القــادة التربــويين فــي الجامعات الاردنية والتدريب الإداري بابعاده. وتناولت دراســة (العتيبــي، 2007) العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الإداري: دراســة اتجاهــات المــديرين فــي المؤسسات العامة الاردنية، اما دراسة (الطراونة ، 2007) فهدفت إلى معرفة واقع التمكين الإداري للمراة في الجامعات الاردنيــة الرســمية والمعوقــات التنظيميــة والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه. في حين تطرقت دراسة (ملحــم، 2006) إلــى مواقف رؤساء الجامعات الاردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر. وركــزت دراسة (الخاجه، 2006) على التعرف على واقع المناخ التنظيمي واثره على تمكــين العاملين في اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، اما دراســة (الحراحشه والهيتي، 2006) فهدفت إلى معرفه اتجاهات العاملين (مهندسين، فنيــين وإداريين) في شركة الاتصالات الاردنية نحو اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي. وتطرقت دراسة (الزيدانيين، 2006) إلى معرفة اثر التمكــين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الاردنية ، اما دراسة(الفياض، 2005) فقد هدفت إلى بناء نموذج نظري يتضمن متغيري التمكــين والقدرة التنافسية وتطبيقه على الشركات الصناعية الاردنية العاملة في منطقة عمان.

وتناولت دراسة (العساف ،2006) الكشف عن مــستوى التمكــين الــوظيفي لــدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية ، اما دراسة (العتيبي، 2004) فهدفت إلى التعرف على طرق واستراتيجيات تمكين العاملين واثر هــذه الاســتراتيجيات فــي التطوير الإداري. في حين تطرقت دراسة (العبيدين ، 2004) إلــى العلاقــة بــين التمكين الإدارية وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاســمنت الاردنيــة ومؤسسة الموانئ الاردنية، اما دراسة (اليعقوب، 2004) فتناولــت ثقــة الموظــف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية مــن وجهــة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها.

واستعرضت الدراسات الاجنبية كدراســة روس (Rose, 2007) دور التمكــين النفسي للمديرين في تحسين بيئة العمل ، بينما ركزت دراســة اهرينــي واخــرون

(Ahearne; et. al, 2005) على اثر سلوك القيادة الممكنة على رضا العمـــلاء واداء رجال المبيعات ، في حين ركزت دراسة جريـــسلي واخـــرون (Greasley, et, al, 2005). على استكشاف كيف ينظر الافراد المتمكنون إلى التمكين ، وتطرقت دراسة تارجا واخرون(Tarja et, al, 2005) إلى تحليل ووصف تمكـــين العـــاملين لفظيـــا وسلوكيا، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام، وبينت دراسة اوني(Onne , 2004) العلاقه الصراعية بين المشرفين والموظفين والتي تشكل عائق للعلاقه الايجابية بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، وتناولت دراسة فرانـــز(Franz, 2004) تحليـل العلاقه بين تمكين العاملين من جهه وبين العدالة التنظيميـــه "، والـــولاء التنظيمـــي والرضا ، دوران العمل وضغوط العمل.

التعقيب على الدراسات السابقه المتعلقه بالمناخ التنظيمي:

هدفت دراسة (العطوي، 2008) إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعوديه(الحكوميه والخاصة)، اما دراسة (الرفاعي ، 2005) فهدفت إلى تحديد انماط المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية الخاصة. وتطرقت دراسة (الكفاوين، 2005) إلى التعرف على العلاقه بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة اعضاء هيئه التدريس في اتخاذ القرار في الجامعات الرسمية ، اما دراسة (ابو شيخه، 2005) فهدفت إلى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاعين العام والخاص في الاردن. اما دراسة (الزعارير، 2004) فهدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الاردنية العامة والخاصة نحو المناخ التنظيمي في الجامعات العامة والمناخ التنظيمي في الجامعات الخاصة ، وتناولت دراسة (البشايره، 2003) اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة ال البيت وجامعة جرش الاهليه. في حين تطرقت دراسة (المقدادي، 2003) إلى التعرف على اثر بعض ابعاد المناخ التنظيمي على المشاركة في صنع القرار الإداري في البنك الاهلي الاردني. وركزت دراسة (الذيابات، 2002) على اراء المعلمين للمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان ، اما دراسة (المعشر،2001) الى تقييم المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الاردنية

الرسميه والجامعات الخاصه من وجهة نظر الاداريين، اما دراسة(بني محمد،2001) فهدفت إلى التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكوميه.

واستعرضت الدراسات الاجنبية كدراسة نامي ونزهد(Nammi and , 2009 Nezhad) العلاقه بين مكونات المناخ النفسي والدي يتمثل في (الثقه ، والضغط ، والتلاحم، والدعم، والاعتراف، والإنصاف، والابتكار) ، والالتزام التنظيمي والذي يتمثل في (الالتزام نحو المدرسة والالتزام نحو مهنة التدريس)، بينما ركزت دراسة غول(Gül, 2008) على تصورات الاكاديميين في جامعة كوجايلى في تركيا نحو ابعاد المناخ التنظيمي، في حين ركزت دراسة ادغو (Idogho, 2006) على تصورات الاكاديميين نحو المناخ التنظيمي في جامعة ايدو في نيجيريا ، وتطرقت دراسة باغاري (Pagerey , 2006) على اثر المناخ المدرسي على خطط معلمي المدارس الحضرية في ولاية نيويورك للبقاء في التعليم، وبينت دراسة جودي (Goudy, 2005) ثقة المعلم بمدير المدرسة وعلاقتها بالمناخ المدرسي في الصفوف الاربعة الاولى، وتناولت دراسة ماسون (Mason, 2005) التاتير الاولي لمدير المدرسة المتوسطة على مناخ المدرسة ، في حين هدفت دراسة ادمز (Adams, 2005)، إلى التعرف على العلاقة بين القيادة والمناخ المدرسي في مدارس كولومبيا المعتمدة

الخلاصه:

تقدم الدراسة إطار نظري يجمع التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي، بتناولها (تفويض السلطه، المشاركه، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي) كمجالات للتمكين الإداري، (الاسلوب القيادي، العلاقات والاتصالات، الروح المعنويه، اتخاد القرار، التقدم والنمو المهني) كمجالات لانماط المناخ التنظيمي، وعلى الرغم من ان بعض المجالات قد تم تناولها منفردة في دراسات عربية واجنبية سابقة إلا انه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة العوامل مجتمعة، علما بان دراسة جوانب وعوامل متعددة مجتمعة قد يعطي نتائج ادق كونها غير منفصلة في الواقع

التنظيمي، وإضافة لما سبق تقوم الدراسة الحالية بتحديد التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي في مجتمع دراسة لم يسبق تناوله بالبحث وهو في المدارس في محافظة الكرك في المملكة الاردنية الهاشمية من مديري المدارس انفسهم، ودراسة مجموعة اكبر من العوامل لمجالات التمكين الإداري والمناخ التنظيمي مقارنه بما اختبرته الدراسات السابقة، في ضوء ما سبق فإن هده الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة على اهمية التمكين الإداري مما يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية المنشودة، بينما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث ربط التمكين الإداري بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك وجاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في البحث العلمي، وهدا ما يميز هده الدراسة.

الفصل الثالث

المنهجيه والتصميم

تناول هدا الفصل وصفا لمنهجية الدراسه، من حيث وصــف خــصائص عينــة الدراسة وإجراءاتها، واداة الدراسه، واسلوب معالجة البيانات، وفيما يلــي وصــف لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجيه الدراسه

تعتمد المنهجية المتبعة في هده الدراسة على المنهج الوصــفي التحليلــي الــدي يتضمن مسحا مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة اداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة عن اسئلة الدراسة.

3. 2 مجتمع الدراسه:

تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس في مديريات التربيــة فــي محافظــة الكرك، والبالغ عددهم (262) مديرا ومديرة حسب إحــصائيات مديريــة التربيــة والتعليم للعام 2009/2008م.

جدول رقم (2)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك

المديريه	دكور	إناث	المجموع
الكرك	38	63	101
المزار	20	53	73
القصر	18	39	57
الاغوار الجنوبية	15	16	31
المجموع	**91**	**171**	**262**

3. 3 عينه الدراسه:

تم سحــب عينــة طبقية عشوائية حسب النوع الاجتماعي بنسبـ ـة (50%) من كل مديرية وبدلك يكون حجم العينة الكلي (131) فردا، وتم توزيع الاستبيانات على

جميع افراد العينه، فاسترجعت(123) استبانه، وتم استبعاد (4) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (119) استبانه لتشكل ما نسبته (%45.4) من مجتمع الدراسة الكلي.

جدول(3)

توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب مستويات متغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	دكر	49	%41.18	119
	انتى	70	%58.82	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	37	%31.09	119
	دبلوم عالي	54	%45.38	
	ماجستير/دكتوراه	28	%23.53	
سنوات الخبرة في الإدارة	5 سنوات فاقل	32	%26.89	119
	5-10 سنوات	44	%36.97	
	اكتر من 10 سنوات	43	%36.13	

3. 4 اداة الدراسه

تم تطوير استبانه لقياس التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وتكونت هده الاستبانه من تلاته اجزاء **هي**:

الجزء الاول: ويتضمن المعلومات العامة الاتية(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة).

الجزء التاني: يحتوي هدا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(التمكين الإداري) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هدا المتغير بدراسة كل من(الطراونه، 2007؛ الطراونه، 2006؛ الزيدانيين، 2006).

الجزء التالت: يحتوي هدا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (انماط المناخ التنظيمي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هدا المتغير بمقياس(الكفاوين، 2005؛ المعشر، 2001؛ الرفاعي، 2005؛ الديابات، 2002) وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائما، تنطبق غالبا، تنطبق احيانا، تنطبق نادرا، لا تنطبق ابدا)، واعطيت الإجابات ارقاما من (1-5)، بحيث يدل الرقم(1)على(لا تنطبق إطلاقا) والرقم(2)على(تنطبق نادرا)

والرقم(3)على(تنطبق احيانا) والرقم(4)على(تنطبق غالبا) والرقم(5) علـى(تنطبــق دائما).

وبناءَ على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات تتراوح بــين (3.67-5) فيكون مستوى التصوّرات مرتفعا، امّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ تتــراوح بين(2.34-3.66) فإنّ مستوى التصوّرات متوسّط وإذا كان المتوسّط الحسابيّ اقــل من(2.34) فيكون مستوى التصوّرات منخفضا. والجــدول رقــم(3) يبــين توزيــع متغيرات الدراسة وارقام الفقرات التي تقيسها:

جدول رقم(4)

متغيرات الدراسة وارقام الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	المجال
21-1	**مستوى التمكين الإداري**
5-1	مجال تفويض السلطة
10-6	مجال المشاركة
13-11	مجال التطوير الذاتي
17-14	مجال الحفز الذاتي
21-18	مجال الإبداع الذاتي
22-1	**انماط المناخ التنظيمي**
7-1	مجال الاسلوب القيادي
11-8	مجال العلاقات والاتصالات
14-12	مجال الروح المعنوية
19-15	مجال اتخاذ القرار
22-20	مجال التقدم والنمو المهني

3. 5 صدق اداة الدراسه:

لقد تم عرض الاستبانة على (19) محكما من اساتذة الإدارة التربوية المختصين، واعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، ومديري تربيــة فنيــين وإداريــين، ورؤساء اقسام، ومشرفين تربويين، ومديري مدارس، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وطلب منهم تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيــث مــدى وضــوح الفقرات وجودة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي تقيــسه، وتعــديل او

حذف اي من الفقرات التي يرون إنها لا تحقق الهدف من الاستبانه، حيث جمعت البيانات من المحكمين بعد دلك ، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية ارائهم على تعديل بعض العبارات، او استبدال كلمات باخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية ، حتى اصبح المقياس في صورته النهائيه.

3. 6 ثبات الاداة:

تم استخراج معامل الثبات، باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكليه، ولكل متغير بجميع ابعاده، تم توزيع الاستبانة على عينه استطلاعية من خارج العينه، بلغ عددهم (30) مديرا ومديرة وكانت النتائج كما هي موضحه في الجدول رقم (5) الاتي:

جدول رقم (5)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الابعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
الكلي	**مستوى التمكين الإداري**	0.91
5-1	مجال تفويض السلطة	0.87
10-6	مجال المشاركة	0.88
13-11	مجال التطوير الذاتي	0.89
17-14	مجال الحفز الذاتي	0.90
21-18	مجال الإبداع الذاتي	0.86
الكلي	**انماط المناخ التنظيمي**	0.89
7-1	مجال الاسلوب القيادي	0.84
11-8	مجال العلاقات والاتصالات	0.90
14-12	مجال الروح المعنوية	0.85
19-15	مجال اتخاد القرار	0.87
22-20	مجال التقدم والنمو المهني	0.87

ويتبين من خلال الجدول رقم (5) ان معاملات الثبات لجميع متغيرات وابعاد الدراسه، مرتفعة وهي معاملات ثبات عالٍ لتحقيق اغراض الدراسة.

3. 7 متغيرات الدراسه:

1- **المتغيرات الديموغرافيه** وهي:

النوع الاجتماعي: وله نوعان:

1. دكر 2. انتى

سنوات الخبرة في الإدارة: ولها تلاتة مستويات:

1. 5 سنوات فاقل 2 . من(5- 10 سنوات) 3. اكتر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: وله تلاتة مستويات:

1. بكالوريوس 2. دبلوم عالي 3. ماجستير/دكتورة

2-المتغير المستقل: وهو التمكين الإداري ويتمتل في المتغيرات التالية (التفويض، والمشاركة، والتطوير الذاتي، والحفز الذاتي، والإبداع الذاتي).

3- المتغير التابع: وهو انماط المناخ التنظيمي ويتمتل في المتغيرات التالية(الاسلوب القيادي، والعلاقات، والروح المعنويه، واتخاد القرارات، والتقدم والنمو المهني).

3. 8 المعالجه الإحصائيه

السؤال الاول والتاني: تمَ استخدام مقياس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسه، اعتمادا على التكرارات والنسب المئويه، تم استخدام المتوسطات الحسابيه، والإنحرافات المعياريه.

السؤال التالث والرابع: تم استخدام تحليل التباين التلاتي المتعدد (MANOVA) ومن تم تحليل التباين الاحادي، واختبار شفيه للمتغيرات الدالة إحصائيا.

السؤال الخامس: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط (بيرسون) (Pearson Correlations)، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار العلاقات الارتباطيه بين التمكين الإداري وانماط المناخ التنظيمي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لجميع مجالات الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد.

4. 1 الإجابه عن اسئله الدراسه:

الإجابه عن السؤال الاول: ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظه الكرك من وجهه نظرهم؟

وللإجابة على هذا السؤال تمّ حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمستوى التمكين الإداري وعلى النحو الاتي:

الجدول رقم(6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمستوى التمكين الإداري مرتبة تنازليا.

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
10-6	مجال المشاركة	3.76	0.52	مرتفع
5-1	مجال تفويض السلطة	3.68	0.54	مرتفع
13-11	مجال التطوير الذاتي	3.62	0.58	متوسط
21-18	مجال الإبداع الذاتي	3.61	0.59	متوسط
17-14	مجال الحفز الذاتي	3.55	0.61	متوسط
21-1	مستوى التمكين الإداري(الكلي)	3.65	0.53	متوسط

يبين الجدول رقم (6) انّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمستوى التمكين الإداري(التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي لمستوى التمكين الإداري (3.65) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتل مجال

المشاركة المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.76)، يلي دلك مجال تفويض السلطه، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.68)، وجاء في المرتبة التالته مجال التطوير الداتي، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.62)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الإبداع الداتي، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.61)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والاخيرة مجال الحفز الداتي بمتوسط حسابي بلـــغ (3.55).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصَورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكـــرك على كل مجال من مجالات التمكين الإداري وهي كما يلي:

1. تفويض السلطه

الجدول رقم(7)

المتوسَطات الحسابية والانحرافات المعياريَة لتصَورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لتفويض السلطة مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.2	يحدد رؤسائي الاعمال التي يفوضونها لي خطيا.	3.84	0.88	مرتفع
.1	يفوض رؤسائي السلطة بناءَ على الانظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم.	3.76	0.91	مرتفع
.3	يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض.	3.66	0.97	متوسط
.5	توفر لي مديريتي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي .	3.57	0.99	متوسط
.4	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي.	3.56	0.98	متوسط
1-5	مجال تفويض السلطة(الكلي)	3.68	0.54	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) انَ المتوسط العامَ لتصَورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لتفويض السلطة كبعد من ابعاد مستوى التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري(0.54)، وقد احتلت الفقرة رقم(2) (يحدد رؤسائي الاعمال التي يفوضونها لي خطيا) المرتبة الاولـــى بمتوسط حســـابي بلغ (3.84)، في حين جاءت الفقرة رقم(4) (يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هدا

المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.56).

2. المشاركه

الجدول رقم(8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للمشاركة مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
10.	اعمل في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف مديرية التربية .	3.92	0.86	مرتفع
7.	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على اهمية دورها في المدرسة.	3.80	0.91	مرتفع
9.	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المديرية .	3.74	0.95	مرتفع
8.	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية للتعبير عن ارائها.	3.72	0.99	مرتفع
6.	يتطلب عمل المدير مع رؤسائه في المديرية التعاون المشترك مع العاملين فيها.	3.61	0.98	متوسط
10-6	مجال المشاركة (الكلي)	3.76	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(8) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للمشاركة كبعد من ابعاد مستوى التمكين الإداري جاءت بدرجة مرتفعه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري(0.52)، وقد احتلت الفقرة رقم(10) (اعمل في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف مديرية التربية) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، في حين جاءت الفقرة رقم(6) (يتطلب عمل المدير مع رؤسائه في المديرية التعاون المشترك مع العاملين فيها) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.61).

3. التطوير الذاتي

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للتطوير الذاتي مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.12	توفر لي مديريتي الإحساس بالامن والاستقرار في العمل	3.76	0.94	مرتفع
.11	تساعدني مديريتي على تطوير مهاراتي في العمل .	3.66	0.96	متوسط
.13	توفر لي مديريتي فرصا كافية للتطوير المهني.	3.42	1.01	متوسط
11-13	مجال التطوير الذاتي(الكلي)	3.62	0.58	متوسط

يظهر من الجدول رقم(9) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للتطوير الذاتي كبعد من ابعاد مستوى التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلت الفقرة رقم(12) (توفر لي مديريتي الإحساس بالامن والاستقرار في العمل) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، في حين جاءت الفقرة رقم(13) (توفر لي مديريتي فرصا كافية للتطوير المهني) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هدا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.42).

4. الحفز الذاتي

الجدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للحفز الذاتي مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.17	يساعدني رؤسائي على الإحساس الاكبر بإنجازي الحقيقي .	3.60	1.01	متوسط
.15	يشجعني رؤسائي على تحمل المسؤولية الشخصية.	3.55	0.99	متوسط
.16	يقدر رؤسائي جهودي في العمل .	3.54	0.91	متوسط
.14	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق اهداف التربية والتعليم.	3.51	1.03	متوسط
14-17	مجال الحفز الذاتي(الكلي)	3.55	0.61	متوسط

يظهر من الجدول رقم(10) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات

مدارس محافظة الكرك للحفز الذاتي كبعد من ابعاد مستوى التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري(0.61)، وقد احتلت الفقرة رقم(17) (يساعدني رؤسائي على الإحساس الاكبر بإنجازي الحقيقي) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، في حين جاءت الفقرة رقم(14) (لدي الدافع للمساهمة في تحقيق اهداف التربية والتعليم) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.51).

5. الإبداع الذاتي

الجدول رقم(11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للإبداع الذاتي مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
18.	لدي الاهتمام بالافكار الجديدة في العمل.	3.72	0.96	مرتفع
19.	يشجعني رؤسائي على التفكير خارج نطاق اختصاصي.	3.69	0.98	مرتفع
21.	يخصص رؤسائي الاموال لتنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة في العمل.	3.55	1.00	متوسط
20.	يشجعني رؤسائي على تبني الافكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة.	3.53	1.01	متوسط
18-21	مجال الإبداع الذاتي(الكلي)	3.61	0.59	متوسط

يظهر من الجدول رقم(11) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للإبداع الذاتي كبعد من ابعاد مستوى التمكين الإداري جاءت بدرجة متوسطه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلت الفقرة رقم(18) (لدي الاهتمام بالافكار الجديدة في العمل) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، في حين جاءت الفقرة رقم(20) (يشجعني رؤسائي على تبني الافكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسه) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.53).

الإجابه عن السؤال الثاني: ما نمط المناخ التنظيمي السائد في مدارس محافظه الكرك من وجهه نظر مديري المدارس فيها؟

وللإجابة على هدا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّه، لتصّورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لانماط المناخ التنظيمي وعلى النحو الاتي:

الجدول رقم(12)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لانماط المناخ التنظيمي مرتبة تنازليا.

تسلسل الفقرات	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
14-12	مجال الروح المعنوية	3.69	0.57	مرتفع
11-8	مجال العلاقات والاتصالات	3.67	0.58	مرتفع
7-1	مجال الاسلوب القيادي	3.66	0.63	متوسط
22-20	مجال التقدم والنمو المهني	3.60	0.62	متوسط
19-15	مجال اتخاذ القرار	3.56	0.64	متوسط
22-1	انماط المناخ التنظيمي (الكلي)	3.64	0.55	متوسط

يبين الجدول رقم (12) انّ المتوسطات الحسابيه لتصّورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك انماط المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي، العلاقات، الروح المعنويه، اتخاذ القرارات، التقدّم والنمو المهني)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلي لانماط المناخ التنظيمي(3.64) وانحراف معياري(0.55)، وقد احتل مجال الروح المعنوية المرتبة الاولى، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.69)، يلي دلك مجال العلاقات والاتصالات، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.67)، وجاء في المرتبة التالثة مجال الاسلوب القيادي، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.66)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال التقدم والنمو المهني، بمتوسط حسابي بلـغ (3.60)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والاخيرة مجال اتخاد القرار بمتوسط حسابي بلـــغ (3.56).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات مديري ومديرات مدارس محافظة الكـــرك على كل مجال من مجالات المناخ التنظيمي وهي كما يلي:

1. مجال الاسلوب القيادي:

الجدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للاسلوب القيادي مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.5	اشجع المبادرات الفكرية لدى المعلمين.	3.78	1.03	مرتفع
.6	اتعرف على اراء ومقترحات المعلمين لتحسين سير العمل.	3.77	1.05	مرتفع
.7	اثق في قدرات المعلمين علـــى تحقيــق الاهـــداف المنشودة من العملية التعليمية.	3.71	1.04	مرتفع
.3	اشجع العمل بروح الفريق.	3.69	0.98	مرتفع
.2	اهتم بتحسين ظروف العمل في المدرسة.	3.62	1.00	متوسط
.4	اناقش القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها.	3.55	1.06	متوسط
.1	افوض قدرا مناسبا من الصلاحيات للمعلمين.	3.52	1.01	مرتفع
7-1	مجال الاسلوب القيادي	3.66	0.63	متوسط

يظهر من الجدول رقم(13) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك للاسلوب القيادي كبعد من ابعاد انماط لمناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.63)، وقد احتلت الفقرة رقم(5) (اشجع المبادرات الفكرية لدى المعلمين) المرتبة الاولـــى بمتوسط حســابي بلغ (3.78)، في حين جاءت الفقرة رقم(1) (افوض قدرا مناسبا من الصلاحيات للمعلمين) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.52).

2. مجال العلاقات والاتصالات:

الجدول رقم(14)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال العلاقات والاتصالات مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.11	تقدم الإدارة المعلومات الكافية لتمكين المعلمين مــن اداء اعمالهم.	3.72	0.96	مرتفع
.10	يصغي المدير للمعلمين عندما يتحدثون إليه في اي امر.	3.68	0.98	مرتفع
.8	للمعلمين حرية الاتصال مباشرة بالمدير.	3.65	0.99	متوسط
.9	تتسم عمليات الاتصال بين المعلمين بالود والتفاهم.	3.62	1.01	متوسط
11-8	مجال العلاقات والاتصالات	3.67	0.58	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(14) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال العلاقات والاتصالات كبعد من ابعاد انماط لمناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلت الفقرة رقم(11) (تقدم الإدارة المعلومات الكافية لتمكين المعلمين من اداء اعمالهم) المرتبة الاولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.72)، في حين جاءت الفقرة رقم(9) (تتسم عمليات الاتصال بين المعلمين بالود والتفاهم) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.62).

3. مجال الروح المعنويه:

الجدول رقم(15)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال الروح المعنوية مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.13	يتمتع المعلمون بالثقة والاطمئنان.	3.74	0.97	مرتفع
.12	يتمتع المعلمون بالحماس للعمل.	3.69	0.99	مرتفع
.14	ينجز المعلمون اعمالهم بهمة ونشاط.	3.66	1.02	متوسط
14-12	مجال الروح المعنوية	3.69	0.57	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(15) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال الروح المعنوية كبعد من ابعاد انماط لمناخ التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتلت الفقرة رقم(13) (يتمتع المعلمون بالثقة والاطمئنان) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، في حين جاءت الفقرة رقم(14) (ينجز المعلمون اعمالهم بهمة ونشاط) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.66).

4. مجال اتخاذ القرار:

الجدول رقم(16)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال اتخاذ القرار مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
.19	تحرص إدارة المدرسة على ان تكون القرارات ذات فعالية عالية.	3.63	1.00	متوسط
.18	تستعين إدارة المدرسة بمعرفة وخبرات المعلمين قبل اتخاذ اي قرار إداري.	3.60	1.02	متوسط
.16	تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي.	3.55	1.00	متوسط
.17	ارى بانه لا توجد معوقات لعملية اتخاذ القرارات في المدرسة.	3.52	0.98	متوسط
.15	اقوم بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق العمل.	3.51	0.99	متوسط
19-15	مجال اتخاذ القرار	3.56	0.64	متوسط

يظهر من الجدول رقم(16) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال اتخاذ القرار كبعد من ابعاد انماط لمناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري(0.64)، وقد احتلت الفقرة رقم(19) (تحرص إدارة المدرسة على ان تكون القرارات ذات فعالية عالية) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، في حين جاءت الفقرة رقم(15) (اقوم بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق العمل) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.51).

5. مجال التقدم والنمو المهني:

الجدول رقم(17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال التقدم والنمو المهني مرتبة تنازليا.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
21.	تحرص إدارة المدرسة تعرف الاحتياجات التدريسية للمعلمين لتحسين مستوى الاداء منها.	3.71	0.96	مرتفع
22.	يشجع المدير المعلمين على حضور دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة.	3.56	0.99	متوسط
20.	يوفر العمل في هذه المدرسة فرصة التطوير للمعلم.	3.53	1.01	متوسط
20-22	مجال التقدم والنمو المهني	3.60	0.62	متوسط

يظهر من الجدول رقم(17) انّ المتوسط العامّ لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمجال التقدم والنمو المهني كبعد من ابعاد انماط لمناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطه، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري(0.62)، وقد احتلت الفقرة رقم(21) (تحرص إدارة المدرسة تعرف الاحتياجات التدريسية للمعلمين لتحسين مستوى الاداء منها) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، في حين جاءت الفقرة رقم(20) (يوفر العمل في هذه المدرسة فرصة التطوير للمعلم) في المرتبة الاخيرة بين فقرات هذا المجال، بمتوسط حسابي بلغ (3.53).

الإجابة عن السؤال الثالث: هل يختلف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظه الكرك باختلاف (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة والجدول(18) يبين نتائج ذلك:

جدول(18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري تبعا لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التفويض		المشاركة		التطوير الذاتي		الحفز الذاتي		الإبداع الذاتي	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.96	0.61	4.09	0.52	3.94	0.71	3.76	0.54	3.95	0.56
	انثى	3.48	0.73	3.53	0.71	3.39	0.82	3.40	0.61	3.39	0.69
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.53	0.82	3.50	0.78	3.20	0.90	3.40	0.61	3.35	0.76
	دبلوم عالي	3.69	0.67	3.79	0.67	3.69	0.73	3.38	0.72	3.68	0.62
	ماجستير/دكتوراه	3.82	0.78	3.99	0.60	3.93	0.83	3.67	0.55	3.79	0.76
سنوات الخبرة في الإدارة	5 سنوات فاقل	3.61	0.84	3.58	0.74	3.29	0.76	3.28	0.59	3.68	0.68
	5-10 سنوات	3.53	0.78	3.68	0.73	3.41	0.88	3.51	0.64	3.47	0.77
	اكثر من 10 سنوات	3.81	0.64	3.87	0.65	3.88	0.72	3.66	0.58	3.73	0.62

يتبن من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية في قيم المتوسطات الحسابية ولدراسة إذا ما كانت هده الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للفروقات في التمكين الإداري تبعا للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة)

المتغير	قيمة Wilks' Lambda	قيمة Hotelling's Trace	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	-	2.55	4.9	0.00
المؤهل العلمي	0.94	-	3.08	0.02
سنوات الخبرة في الإدارة	0.93	-	2.98	0.03
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	0.88	-	1.22	0.27
النوع الاجتماعي× سنوات الخبرة في الإدارة	0.92	-	0.77	0.66
المؤهل العلمي × سنوات الخبرة في الإدارة	0.85	-	0.76	0.75
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي × سنوات الخبرة في الإدارة	0.89	-	0.84	0.63

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل التباين للفروقات في التمكين الإداري تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	التفويض	5.85	1	5.85	*12.12	0.00
	المشاركة	8.38	1	8.38	*21.09	0.00
	التطوير الذاتي	6.99	1	6.99	*13.10	0.00
	الحفز الذاتي	4.62	1	4.62	*14.78	0.00
	الإبداع الذاتي	57.2	1	57.2	*18.25	0.00
المؤهل العلمي	التفويض	0.38	2	0.19	0.39	0.68
	المشاركة	1.47	2	0.74	1.85	0.16
	التطوير الذاتي	4.07	2	2.04	*3.81	0.03
	الحفز الذاتي	2.69	2	1.34	*4.29	0.02
	الإبداع الذاتي	2.36	2	1.18	2.98	0.06
سنوات الخبرة في الإدارة	التفويض	1.08	2	0.54	1.12	0.33
	المشاركة	0.84	2	0.42	1.05	0.35
	التطوير الذاتي	4.44	2	2.22	*4.16	0.02
	الحفز الذاتي	2.35	2	1.18	*3.76	0.03
	الإبداع الذاتي	0.69	2	0.35	0.87	0.42
الخطا	التفويض	54.52	113	0.48		
	المشاركة	44.92	113	0.40		
	التطوير الذاتي	60.33	113	0.53		
	الحفز الذاتي	35.33	113	0.31		
	الإبداع الذاتي	44.87	113	0.40		
الكلي	التفويض	63.13	118			
	المشاركة	57.21	118			
	التطوير الذاتي	80.14	118			
	الحفز الذاتي	44.16	118			
	الإبداع الذاتي	57.11	118			

$*P \leq 0.05$

اولا: الفروقات في التمكين الإداري تبعا لمتغير النوع الاجتماعي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد للفروقات في مستوى التمكين الإداري(التفويض، والمشاركة، والتطوير الذاتي، الحفز الذاتي، والإبداع الذاتي) مجتمعة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، كانت قيمة الإحصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.25)، وقيمة (ف) المناظرة لها (4.99) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهدا يشير إلى

انه توجد فروق للتمكين الإداري مجتمعة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

ويشير الجدول رقم(20) إلى انه توجد فروق لمجالات التمكين الإداري(التفويض، والمشاركة، والتطوير الذاتي، والحفز الذاتي، والإبداع الذاتي) تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير النوع الاجتماعي في مجالات التمكين الإداري(التفويض، والمشاركة، والتطوير الذاتي، والحفز الذاتي، والإبداع الذاتي) فيشير الجدول رقم(18) إلى ان التفويض لدى المديرين من الذكور اعلى منها عند الإناث حيث متوسط إجابة الذكور بلغ (3.96) في حين بلغ المتوسط الإناث (3.48)، وان المشاركة لدى المديرين من الذكور اعلى منها عند الإناث حيث متوسط إجابة الذكور بلغ (4.09) في حين بلغ المتوسط الإناث (3.53)، وان التطوير الذاتي لدى المديرين من الذكور اعلى منها عند الإناث حيث متوسط إجابة الذكور بلغ (3.94) في حين بلغ المتوسط الإناث (3.39)، وان الحفز الذاتي لدى المديرين من الذكور اعلى منها عند الإناث حيث متوسط إجابة الذكور بلغ (3.76) في حين بلغ المتوسط الإناث (3.40)، وان الإبداع الذاتي لدى المديرين من الذكور اعلى منها عند الإناث حيث متوسط إجابة الذكور بلغ (3.95) في حين بلغ المتوسط الإناث (3.39).

ثانيا: الفروقات في التمكين الإداري تبعا لمتغير المؤهل العلمي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد للفروقات في مستوى التمكين الإداري(التفويض، والمشاركة، والتطوير الذاتي، والحفز الذاتي، والإبداع الذاتي) مجتمعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كانت قيمة ولكس (Wilks) (0.94)، وقيمة(ف) المناظرة لها (3.08) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى انه توجد فروق للتمكين الإداري مجتمعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ويشير الجدول رقم(20) إلى انه توجد فروق لمجالات التمكين الإداري(التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصادر الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي في (التطوير الذاتي، الحفز الذاتي)

لدى مديري المدارس في محافظة الكرك تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(21)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

على مجالي التطوير الذاتي والحفز الذاتي حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير/دكتوراه
التطوير الذاتي	بكالوريوس	3.20	-	*0.49	*0.73
	دبلوم عالي	3.69	-	-	-
	ماجستير/دكتوراه	3.93	-	-	-
الحفز الذاتي	بكالوريوس	3.40	-	-	*0.27
	دبلوم عالي	3.38	-	-	*0.29
	ماجستير/دكتوراه	3.67	-	-	-

$*P \leq 0.05$

بالنسبة لمجال التطوير الذاتي يبين الجدول(21) ان هنالك مصادر فـروق بـين متوسطات إجابات افراد الدراسة دوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسـط الفئـة التالثة(ماجستير/دكتوراه) ولصالح دوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه)، وان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة دوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة التانية(دبلوم عالي) ولصالح دوي المؤهل العلمي (دبلوم عالي).

وفيما يتعلق بمجال الحفز الذاتي يبين الجدول(21) ان هنالك مصادر فروق بـين متوسطات إجابات افراد الدراسة دوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسـط الفئـة التالتة(ماجستير/دكتوراة) ولصالح دوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراة)، وان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة دوي المؤهل العلمي (دبلوم عالي) ومتوسـط الفئـة التالتـة(ماجـستير/دكتـوراة) ولـصالح دوي المؤهـل العلمـي (ماجستير/دكتوراه).

تالتا: الفروقات في التمكين الإداري تبعا لمتغير سنوات الخبـرة فـي الإدارة:

لدى إجراء تحليل التباين المتعدد للفروقات في مستوى التمكـين الإداري (التفـويض، والمشاركه، والتطوير الذاتي، والحفز الذاتي، والإبداع الذاتي) مجتمعة تبعـا لمتغيـر سنوات الخبرة في الإدارة، كانت قيمة ولكس (Wilks) (0.93)، وقيمة(ف) المناظرة لها (2.98) وهي دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهي دالة إحـصائيا عنـد

مستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى انه توجد فروق للتمكين الإداري مجتمعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

ويشير الجدول رقم(20) إلى انه توجد فروق لمجالات التمكين الإداري(التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة، ولمعرفة مصادر الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي في (التطوير الذاتي، الحفز الذاتي) لدى مديري المدارس في محافظة الكرك تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(22)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

على مجالي التطوير الذاتي والحفز الذاتي حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة

المجال	سنوات الخبرة في الإدارة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	10-6 سنوات	اكثر من 10 سنوات
التطوير الذاتي	5 سنوات فاقل	3.29	-	-	*0.59
	5-10 سنوات	3.41	-	-	*0.47
	اكثر من 10 سنوات	3.88	-	-	-
الحفز الذاتي	5 سنوات فاقل	3.28	-	-	*0.38
	5-10 سنوات	3.51	-	-	-
	اكثر من 10 سنوات	3.66	-	-	-

*$P \leq 0.05$

بالنسبة لمجال التطوير الذاتي يبين الجدول(22) ان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فاقل) ومتوسط الفئة التالتة (اكثر من 10 سنوات) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (اكثر من 10 سنوات)، وان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة ذوي سنوات الخبرة(5-10 سنوات) ومتوسط الفئة التالتة(اكثر من 10 سنوات ولصالح ذوي سنوات الخبرة (اكثر من 10 سنوات).

وفيما يتعلق بمجال الحفز الذاتي يبين الجدول(22) ان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فاقل) ومتوسط الفئة التالتة(اكثر من 10 سنوات) ولصالح ذوي سنوات الخبرة (اكثر من 10 سنوات).

الإجابه عن السؤال الرابع: هل تختلف انماط المناخ التنظيمي لمديري المدارس في محافظه الكرك باختلاف (النوع الاجتماعي والخبرة والمؤهل العلمي)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات متغيرات الدراسة والجدول(23) يبين نتائج ذلك:

الجدول(23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لانماط المناخ التنظيمي تبعا لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	الاسلوب القيادي		العلاقات		الروح المعنوية		اتخاذ القرارات		التقدم والنمو المهني	
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوع الاجتماعي	ذكر	3.75	0.55	3.68	0.68	3.69	0.64	3.57	0.49	3.75	0.64
	انثى	3.60	0.69	3.66	0.73	3.70	0.70	3.56	0.49	3.50	0.66
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.61	0.82	3.45	0.83	3.48	0.95	3.50	0.51	3.48	0.74
	دبلوم عالي	3.70	0.57	3.53	0.68	3.57	0.71	3.58	0.46	3.63	0.60
	ماجستير/دكتوراه	3.62	0.58	3.81	0.58	3.82	0.51	3.57	0.49	3.65	0.77
سنوات الخبرة في الإدارة	5 سنوات فاقل	3.91	0.53	3.81	0.63	3.48	0.86	3.45	0.52	3.59	0.64
	5-10 سنوات	3.51	0.79	3.62	0.87	3.82	0.51	3.68	0.49	3.44	0.69
	اكثر من 10 سنوات	3.71	0.49	3.66	0.59	3.84	0.47	3.50	0.46	3.73	0.67

يتبن من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية في قيم المتوسطات الحسابية ولدراسة إذا ما كانت هذه الفروق دالة إحصائيا تم إجراء تحليل التباين الثلاثي المتعدد والجدول (24) يبين ذلك:

الجدول (24)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد للفروقات في انماط المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الإدارة)

المتغير	قيمة Wilks' Lambda	قيمة Hotelling's Trace	قيمة (ف) المناظرة	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	-	0.05	1.04	0.39
المؤهل العلمي	0.88	-	1.18	0.30
سنوات الخبرة في الإدارة	0.83	-	1.86	0.05
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي	0.84	-	1.67	0.08
النوع الاجتماعي× سنوات الخبرة في الإدارة	0.96	-	0.40	0.94
المؤهل العلمي × سنوات الخبرة في الإدارة	0.85	-	0.82	0.68
النوع الاجتماعي× المؤهل العلمي × سنوات الخبرة في الإدارة	0.84	-	1.16	0.29

الجدول (25)

نتائج تحليل التباين للفروقات في انماط المناخ التنظيمي تبعا للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
	الاسلوب القيادي	0.242	1	0.242	0.61	0.43
النوع الاجتماعي	العلاقات	0.007	1	0.007	0.015	0.90
	الروح المعنوية	0.082	1	0.082	0.200	0.65
	اتخاذ القرارات	0.063	1	0.063	0.266	0.60
	التقدم والنمو المهني	1.30	1	1.30	3.018	0.08
	الاسلوب القيادي	0.53	2	0.27	0.663	0.51
المؤهل العلمي	العلاقات	3.310	2	1.66	*3.37	0.03
	الروح المعنوية	3.144	2	1.57	*3.79	0.02
	اتخاذ القرارات	0.066	2	0.032	0.14	0.87
	التقدم والنمو المهني	0.037	2	0.184	0.43	0.65
	الاسلوب القيادي	2.087	2	1.043	2.611	0.07
سنوات الخبرة	العلاقات	0.675	2	0.338	0.687	0.50
في الإدارة	الروح المعنوية	4.008	2	2.004	*4.831	0.01
	اتخاذ القرارات	1.068	2	0.534	2.230	0.11
	التقدم والنمو المهني	1.428	2	0.714	1.659	0.19
	الاسلوب القيادي	45.162	113	0.400		
	العلاقات	55.520	113	0.491		
الخطا	الروح المعنوية	46.879	113	0.415		
	اتخاذ القرارات	27.062	113	0.239		
	التقدم والنمو المهني	48.623	113	0.430		
	الاسلوب القيادي	48.187	118			
	العلاقات	59.264	118			
الكلي	الروح المعنوية	53.462	118			
	اتخاذ القرارات	28.262	118			
	التقدم والنمو المهني	52.351	118			

*P≤ 0.05

اولا: الفروقات في انماط المناخ التنظيمي تبعا لمتغير النوع الاجتماعي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد للفروقات في انماط المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي، العلاقات، الروح المعنويه، اتخاذ القرارات، التقدم والنمو المهني) مجتمعة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي، كانت قيمة الإحصائي هوتلنجز (Hotellings) (0.053)، وقيمة (ف) المناظرة لها (1.04) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهدا يشير إلى انه لا توجد فروق لانماط المناخ التنظيمي مجتمعة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانيا: الفروقات في انماط المناخ التنظيمي تبعا لمتغير المؤهل العلمي: لدى إجراء تحليل التباين المتعدد للفروقات في انماط المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي،

العلاقات، الروح المعنويه، اتخاد القرارات، التقدم والنمو المهني) مجتمعة تبعا لمتغير المؤهل العلمي، كانت قيمة ولكس (Wilks) (0.88)، وقيمة(ف) المناظرة لها (1.18) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى انه لا توجد فروق لانماط المناخ التنظيمي مجتمعه تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ويشير الجدول رقم(25) إلى انه توجد فروق لمجالات انماط المناخ التنظيمي (العلاقات، الروح المعنوية) تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مصادر الفروق بين فئات متغير المؤهل العلمي في (العلاقات، الروح المعنوية) لدى مديري المدارس في محافظة الكرك تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(26)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجالي العلاقات والروح المعنوية حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير / دكتوراه
العلاقات	بكالوريوس	3.45	-	-	*0.36
	دبلوم عالي	3.53	-	-	*0.28
	ماجستير/دكتوراه	3.81	-	-	-
الروح المعنوية	بكالوريوس	3.48	-	-	*0.34
	دبلوم عالي	3.57	-	-	*0.25
	ماجستير/دكتوراه	3.82	-	-	-

*P≤ 0.05

بالنسبة لمجال العلاقات يبين الجدول(26) ان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة دوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة التالتة(ماجستير/دكتوراه) ولصالح دوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه)، وان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة دوي المؤهل العلمي (دبلوم عالي) ومتوسط الفئة التالتة(ماجستير/دكتوراه) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه).

وفيما يتعلق بمتغير الروح المعنويه يبين الجدول(26) ان هنالك مصادر فروق

بين متوسطات إجابات افراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة التالتة(ماجستير/دكتوراة) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتورة)، وان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة ذوي المؤهل العلمي (دبلوم عالي) ومتوسط الفئة التالتة(ماجستير/دكتوراه) ولصالح ذوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه).

ثالثا: الفروقات في انماط المناخ التنظيمي تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة: لدى اجراء تحليل التباين المتعدد للفروقات في انماط المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي، العلاقات، الروح المعنوية، اتخاذ القرارات، التقدم والنمو المهني) مجتمعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ، كانت قيمة ولكس (Wilks) (0.83)، وقيمة(ف) المناظرة لها (1.86) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05). وهذا يشير إلى انه لا توجد فروق لانماط المناخ التنظيمي مجتمعة تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

ويشير الجدول رقم(25) إلى انه توجد فروق لمجال(الروح المعنوية) تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة ، ولمعرفة مصادر الفروق بين فئات متغير سنوات الخبرة في الإدارة في (الروح المعنوية) لدى مديري المدارس في محافظة الكرك تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

الجدول(27)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية

على مجال الروح المعنوية حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة

سنوات الخبرة في الإدارة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	5-10 سنوات	اكثر من 10 سنوات
5 سنوات فاقل	3.48	-	*0.34	*0.36
5-10 سنوات	3.82	-	-	-
اكثر من 10 سنوات	3.84	-	-	-

$*P\leq 0.05$

يبين الجدول(27) ان هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات افراد الدراسة ذوي سنوات الخبرة (5 سنوات فاقل) ومتوسط الفئة التالتة(اكثر من 10 سنوات) ولصالح

دوي سنوات الخبرة (اكثر من 10 سنوات)، وان هنالك مصادر فروق بـين متوسـطات إجابات افراد الدراسة ذوي سنوات الخبرة(5 سنوات فاقل) ومتوسط الفئة الثانيـة(5-10 سنوات) ولصالح دوي سنوات الخبرة (5-10 سنوات).

الإجابه عن السؤال الخامس: هل توجد علاقه عند مستوى دلاله (α ≤ 0.05) بـين مستوى التمكين الإداري وانماط المناخ التنظيمي السائد لـدى مـديري المـدارس بمحافظه الكرك؟

للإجابة عن هدا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون والجدول رقـم(28) يبـين ذلك:

جدول (28)

معامل الارتباط للعلاقه بين مستوى التمكين الإداري وانماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس بحافظه الكرك.

المجالات	الاسلوب القيادي	العلاقات	الروح المعنوية	اتخاذ القرارات	التقدم والنمو المهني	المناخ التنظيمي
التفويض	0.31	0.08	0.23	0.12	0.30	**0.33**
المشاركة	0.43	0.04	0.27	0.05	0.37	**0.37**
التطوير الذاتي	0.39	0.16	0.34	0.09	0.30	**0.41**
الحفز الذاتي	0.28	0.22	0.29	0.01	0.32	**0.36**
الإبداع الذاتي	0.38	0.27	0.32	0.11	0.51	**0.51**
التمكين الإداري	**0.51**	**0.22**	**0.41**	**0.10**	**0.51**	**0.55**

جدول (29)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد

قيم(F)	مستوى الدلالة	درجة الحرية الاولى	درجة الحرية الثانية	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط
*12.47	0.000	5	113	0.59	0.356

*P≤ 0.05

يوضح الجدول رقم (29) ان مجموع ما تفسره مجالات التمكـين الإداري مـن تباين انماط المناخ التنظيمي بلغ(35.6%) وبلغت قيمة المحسوبة(12.47) وهي داله إحصائيا.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اتر مجالات المتغير المستقل التمكين الإداري في المتغير التابع انماط المناخ التنظيمي

البعد المستقل	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
ثابت الانحدار	1.70	0.26	-	*6.37	0.000
التفويض	0.07	0.06	0.10	1.16	0.246
المشاركة	0.02	0.07	0.03	0.30	0.759
التطوير الذاتي	0.13	0.05	0.24	*2.53	0.016
الحفز الذاتي	0.11	0.06	0.15	1.85	0.066
الإبداع الذاتي	0.23	0.06	0.34	*3.84	0.000

*P≤ 0.05

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(30)، ان المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(التطوير الذاتي، الإبداع الذاتي) هي الوحيدة التي لها تاتير في انماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة لهما على التوالي(2.53، 3.84)، وهي قيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

وان المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التفويض، المشاركة، الحفز الذاتي) ليس لها اتر في انماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك حيث كانت قيم(t) المحسوبة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة(α ≥0.05).

4. 2 مناقشه النتائج:

1. اشارت النتائج إلى انّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات مديري ومديرات مدارس محافظة الكرك لمستوى التمكين الإداري(التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال المشاركة المرتبة الاولى، يلي دلك مجال تفويض السلطة، وجاء في المرتبة التالتة مجال التطوير الذاتي، وجاء في المرتبة الرابعة مجال الإبداع الذاتي، في حين جاء في المرتبة الخامسة والاخيرة مجال الحفز الذاتي. وتفسر هده النتيجة على ان إجابات المبحوتين تتركز على المشاركة والتي تعتبر إحدى الاليات الهامة لتطبيق التمكين ودلك لانجاز اعمالهم بكفاءة عالية ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القائم بينهم، تم يتجه

تركيزهم إلى شعورهم باهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ورضاهم عن ذلك، ورضا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم من خلال فرق عمل فعالة لتحقيق الغاية المرجوة منها، إذ ان ومشاركة يعمل على تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، وتعدّ المشاركة مدخلا حديثا ومتطورا في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، يلي ذلك تفويض السلطة مما يستدعى انّ يكون هناك توجها في المؤسسات التربوية نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لابد من وجود ممارسة لتفويض السلطة لكي تتحقق سرعة إنجاز الاعمال. يلي ذلك التركيز على التحفيز الذاتي ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة ، لدى العاملين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا حيال المكافات والرواتب والاجور، نظرا لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة ، وعدم تناسبها ايضا في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للاسرة من جهة اخرى. كما وتفسر على ان التمكين يكون من خلال عملية الاختيار والتدريب بحيث يجعل المديرين انفسهم موضعا للإعجاب الامر الذي يجعلهم انموذجا للتنمية والتطوير المخطط لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة ولعل هذه الاستراتيجية ترسخ الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب إدارة فعالة، تتملك الرؤية التي تهيئ الظروف المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الإبداع والإدارات بحاجة لتغيير الادوار التقليدية واتباع اساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح افكار جديدة وإبداعية. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البشابشه، 2008)، ودراسة (الحربي، 2008)، (العساف، 2006)، والتي اشارت إلى ان مستوى التمكين الإداري متوسط. واختلفت مع نتائج دراسة (الزيدانيين، 2006)، ودراسة (ناجي، 2005) والتي اشارت إلى ان مستوى التمكين الإداري مرتفع. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الخاجه، 2006) والتي اشارت إلى ان مستوى ممارسة التمكين لدى العاملين جاء متوسطا، والتقت مع ما جاءت به دراسة(ملحم، 2006) والتي اشارت إلى تباين مواقف رؤساء الجامعات الاردنية من التمكين.

2. اشارت النتائج إلى انّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات مديري ومديرات

مدارس محافظة الكرك انماط المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي، العلاقـات، الـروح المعنويه، اتخاد القرارات، التقدم والنمو المهني)، جاءت بدرجة متوسطة. وقـد احتـل مجال الروح المعنوية المرتبة الاولى. يلي دلك مجال العلاقات والاتصالات، وجاء في المرتبة التالثة مجال الاسلوب القيادي. وجاء في المرتبة الرابعة مجال التقـدم والنمـو المهني، في حين جاء في المرتبة الخامسة والاخيرة مجال اتخاد القرار، وهدا عائد إلى ان المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الكرك يعمل على تقييم حاجـات المعلمـين، ومحاولة اقتراح السبل الافضل لتلبية هده الاحتياجات، كزيادة الرواتب، بالإضافة إلى محاولة الإعلاء من قيمة وكرامة المعلم في المجتمع، حتى يـزداد مـستوى انتـسابه للمدرسة والتزامه بالعمل ويهتم بترتيب وتنظيم البيئة المدرسيه، وإترائهـا بالإبـداعات التكنولوجيه، وتوفير المتطلبات الماديه والبشرية والمعلوماتية اللازمة لإنجـاح عمليـة تحسين المناخ المدرسي، يتصف بسيادة التفاعل والحوار بين الافراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطـور وتحقيـق الطموحـات الفرديه، وتسهيل طرق واساليب العمل، بما يكفل الاستفادة مـن الطاقـات والقـدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من اجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معـا. كما يمكن تفسير دلك بان مديري المدارس يريدون اهتمامـا اكبـر مـن قبـل الإدارة ويتطلعون إلى مزيد من الحوافز الماديه والمكافات من خلال وضع اسس موضـوعية وعادلة في توزيع الحوافز والمكافات المادية والمعنوية دونما تحيز بين العاملين كافة. كما ان إحترام الافراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الدي يتعلق بهم كفيل بان يبدلوا قصارى جهودهم لتحقيـق اهـداف المؤسـسة التربوية بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والانظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلـي عن الروتين واللامركزية في التعامل. كما تفسر هده النتيجة ايضا على ان المـوظفين يرغبون في الحصول على قدر من السلطات والمهام، ودعم وتايد الإدارة، بحيث يشعر معها ان الإدارة تتق بقدراته، ورغبته في الحصول على قدر مـن التـشجيع والتنـاء والتقدير على مجهوداته في العمل.

وهده النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المعشر، 2001) والتي اظهرت نتائجها بان تقييم الإداريين العاملين في الجامعات الاردنية للمناخ التنظيمي كان مستوى متوسطا وان هنالك فروقا في متوسط تقييم المناخ التنظيمي بين العاملين

في الجامعات الرسمية والجامعات الخاصه، وتتفق هده النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (القطاونه، 2000) والتي اظهرت نتائجها بان تصورات المشرفين الإداريين نحو ابعاد المناخ التنظيمي جاءت ايجابية باستتناء بعد الحوافز والمكافات الدي جاء سلبيا. وتتفق النتائج الحالية ايضا مع نتائج دراسة (عبدالحليم وعبابنه، 2006) التي توصلت إلى توافر عناصر البيئة الداخلية في القطاع العام الاردني. والتقت ايضا مع دراسة(الخاجه،2006) والتي اشارت نتائجها إلى ان المناخ التنظيمي السائد في اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة كان مرتفعا، والتقت ايضا مع دراسة(الكفاوين،2005) والتي اشارت نتائجها إلى ان تصورات اعضاء هيئة لابعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطه، وتختلف نتائج هده الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الزعارير، 2004) والتي اشارت نتائجها إلى ان اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الاردنية العامة والخاصة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي مع ميل بسيط لصالح الجامعات العامه، واختلفت مع ما جاءت به دراسة (ابو شيخه، 2005) والتي اشارت نتائجها إلى ان تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي العام كان سلبيا.

3. اشارت النتائج إلى انه يختلف مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف (النوع الاجتماعي، والخبرة، والمؤهل العلمي) وان الفروقات بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الدكور، ويمكن تفسير دلك على انّ الدكور اكثر اطلاعا على المعلومات الخاصة بالعمل، مما يجعلهم اكثر التزاما بتحقيق متطلبات التمكين الإداري، واما بالنسبة للخبرة فكانت الفروق دوي سنوات الخبرة (اكثر من 10 سنوات) ويمكن تفسير دلك انه كلما زادت خبرة الفرد اصبح اكثر اعتمادا على نفسه بخلاف المعينين الجدد، اما بالنسبة للمؤهل العلمي فكانت الفروق لصالح دوي المؤهل العلمي (ماجستير/دكتوراه). ويمكن تفسير دلك انه كلما زاد المؤهل العلمي يكون الفرد اكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عاليا كان فهم الفرد للعمل عاليا وبالتالي يكون إنجازه عاليا.

4. اشارت النتائج إلى انه لا تختلف انماط المناخ التنظيمي لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف النوع الاجتماعي ويمكن تفسير دلك انه تخضع مدارس الدكور والإناث لنفس القوانين والانظمة واللوائح التنظيمية من قبل مديرية واحدة للمنطقة، فجميع المدارس تخضع لإدارة تعليمية واحدة، بينما اشارت النتائج إلى انه تختلف انماط

المناخ التنظيمي(العلاقات والروح المعنوية) لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف الخبرة، وانه تختلف انماط المناخ التنظيمي (الروح المعنوية) لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف المؤهل العلمي، الامر الذي يتطلب رسم السياسات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين العوامل المساعدة على تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين والاهتمام بمشاعرهم، مثل: تأهيل المعلمين، ومحاولة خلق بيئة تعليمية محفزة لنشاط المعلم والطالب في المجالات العلمية والثقافية المختلفة. ويمكن تفسير ذلك على انه كلما تحسن المستوى التعليمي للفرد، كلما اتيحت له فرص النمو، والتقدم الوظيفي، بشكل افضل وزادت قدراته على إنجاز عمله، وزادت قدرته على التعامل مع المشاكل والصعوبات، التي تواجهه في العمل، مما يعني زيادة مستوى إدراكه لمناخ العمل، وكذلك سنوات الخبرة، كما يمكن تفسيرها بصفة عامه، بان هناك علاقة موجبة بين عدد سنوات الخبرة، لدى الفرد ومستوى إدراكه لمناخ العمل بمعنى كلما زادت خبرة الافراد كلما زاد إدراكهم لمناخ العمل، بمعنى اخر انه عند تزايد عدد سنوات الخبرة لدى الفرد تتزايد الفرص المتاحة له، في التقدم الوظيفي، في المنظمة، التي يعمل بها ويمكن ان يحتل مكانه وظيفية تتلاءم مع توقعاته، وطموحاته، مما تلعب دورا هاما في زيادة مستوى إدراكه لمناخ العمل.

5. اشارت النتائج إلى انه توجد علاقة عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى التمكين الإداري وانماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك، ان مجموع ما تفسره مجالات التمكين الإداري من تباين انماط المناخ التنظيمي بلغ (35.6%)، وان المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(التطوير الذاتي، الإبداع الذاتي) هي الوحيدة التي لها تاثير في انماط المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس بمحافظة الكرك، وقد يعود السبب في ذلك إلى اهميّة وضوح توجه المؤسّسة المستقبليّ والاهداف التي تسعى لتحقيقها ، من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتشجيع مبادراتهم الإبداعيه، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات ، وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الانظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الاراء حول الخطط البديلة. وتفسر

هده النتيجة على ان المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعني ان تقتنع بالقيام باعمالها بطريقة صحيحة، بل ان يصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لادائها لخدماتها. كما ان إحساس العاملين بتوفر ابعاد المناخ التنظيمي يعتبر احد المؤثرات المحفزة على توليد الافكار الجديدة حيث يتصف هدا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الافراد، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق واساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من اجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معا.

3.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الدراسة عددا من التوصيات هي :

1. ان تعمل وزارة التربية والتعليم على إيجاد مناخ تنظيمي ومستوى تمكين إداري باكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الان، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم، وزيادة مشاركتهم في اتخاد القرارات، وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تدفعهم نحو ولاء واداء افضل، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.
2. إعادة النظر في إجراءات منح الحوافز المادية والمعنوية والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجابا على انجداب العاملين في المؤسسات التربوية نحو اداء افضل وولاءٍ دائم للمدارس التي يعملون فيها.
3. تبني المديرين المبدعين وتنمية البوادر الإبداعية لديهم وتخصيص مبالغ مالية لدعم الإبداع في مدارس المملكة، من خلال وضع نظام للحوافز يكفل تشجيع الإبداع والبوادر الإبداعية ووضع المعايير والانظمة الخاصة بتقييم الإبداع والافكار الإبداعية. من خلال الاهتمام بوضع البرامج التاهيليه.
4. ضرورة ان تتبنى وزارة التربية والتعليم كثيرا من المفاهيم التي تحقق ابعاد المناخ التنظيمي، بما ينعكس عنه كسلوك في التعرف على درجات المشاركة

في اتخاد القرارات عند منتسبيها، وإزالة المعوقات التي تحد مـن التمكـين الإداري، ودلك عن طريق تبني مبدا الـشفافيه فـي العلاقـه بـين الإدارة والعاملين .من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطـه بالواجـب، عبـر لقاءات مفتوحه تتيح إشاعه روح العلاقات المباشرة والإيجابية .

5. إجراء المزيد من الدراسات لتغطية الجوانب التي لم تتطـرق لهـا الدراسـة والتي تشكل العلاقة ما بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي. والعمل علـى إجراء دراسة شاملة للمدارس الحكومية ضرورة إجراء دراسـات مـستقبلية تتعلق بمدى توفر خصائص اخرى للتمكين الإداري لم تتطرق لها الدراسـه، وعلاقتها بمواضيع إدارية اخرى كبناء الفريق والولاء التنظيمي متلا.

قائمه المراجع

١. المراجع العربيه:

إبراهيم، يحيى عبد الحميد، (2001) . **التحديثات الإداريه وإعداد قيادات المستقبل**، دار التوزيع والنشر الإسلاميه، القاهرة، مصر.

ابو بكر، فاتن (2001)، **نظم الإدارة المفتوحه، منهج حديث لتحقيق شفافيه المنظمات**، ط2، جمهورية مصر العربية .

ابو شيخه، نادر احمد (1991).**إدارة الوقت**، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

ابو شيخه، نادر احمد(2005) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية"، في القطاعين العام والخاص في الاردن، **مجله جامعه الملك عبدالعزيز**، مجلد(19)، العدد(2)، ص ص3-37.

ابو عباس، امل محمود (1991). **تصورات مديري ومديرات المدارس الثانويه نحو التطوير التربوي في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

احمد، احمد إبراهيم.(2003). **الإدارة المدرسيه في مطلع القرن الحادي والعشرين**، ط1. القاهرة : دار الفكر العربي .

افندي، عطية حسين (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

اندراوس، رامي جمال يوسف (2006). **درجه ممارسه مفاهيم الثقه والتمكين لدى القيادات الاكاديميه في الجامعات الاردنيه الرسميه**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية: عمان، الاردن.

بدران، شبل؛ دهشان، جمال.(2001). **الجديد في التعليم العالي**، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان.

البشابشه، سامر عبدالمجيد(2008) اثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، **المجله العربيه للعلوم الإداريه**، جامعة الكويت، المجلد(15)، العدد(2)، ص ص 74-103.

البشايرة ، احمد إبراهيم علي(2003) **اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى**

الموظفين الإداريين في جامعه ال البيت وجامعه جرش الاهليه، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

بقاعين، كريمة خلف. (1995). **ما درجه اهميه الخصائص القياديه لمدير المدرسه الاساسيه من وجهه نظر المعلمين والمعلمات في محافظه المفرق**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

بني محمد، حسين احمد(2001) **المناخ التنظيمي في مدارس محافظه جرش الحكوميه كما يراه المعلمون**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

جاد الرب، سيد محمد(2005). **إدارة المنظمات، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإداريه الحديثه**. اكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

جرادات، مصطفى فارس.(2002). **وجهات نظر مديري الدوائر الحكوميه الفلسطينيه في المشكلات الإداريه التي يواجهونها في محافظات شمال فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الجعبري، عاليه وحيد .(2004). **انماط السلوك الإداري لمديري المدارس التانويه الحكوميه في محافظه عمان العاصمه من وجهه نظر المعلمين وعلاقتها بمستويات احترافهم النفسي**، رسالة ماجستير غير منشورة عمان : جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الجلامدة، بدر(2006) **بيئه العمل الداخليه وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الرسميه الاردنيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الاردن.

الحراحشة، محمد؛ الهيتي، صلاح الدين (2006). اثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية، **مجله العلوم الإداريه**، المجلد 33، العدد 2: 240- 266.

الحربي، غنيم(2008) **اثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكه العربيه السعوديه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

حريم، حسين (2004) **السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في باركر، منظمات الاعمال**، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال ؛ الهيتي، صلاح(2004) عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها (دراسة ميدانية في شركات الفوسفات والاسمنت والبوتاس الاردنية)، **مجله مؤته للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد2، ص ص 114-151.

الحوراني، حابس (2003)، **مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانويه في محافظه اربد من وجهه نظر معلمي المرحله الثانويه**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنيه، عمان، الاردن.

الخاجة، فاطمة عبد الحميد (2006) **اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية الاقتصاد والعلوم السياسيه، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الخضرا، بشير؛ احمد، مروه ؛ ابو هنطش، احمد ؛ الظاهر، جنان (1995). **السلوك التنظيمي**، ط1، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن.

خضير، نعيمة عباس ؛ الدفيمي، عدنان؛ النعيمي، فلاح (1996)، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، **مجله اتحاد الجامعات العربيه**، عمان، ع(31)، ص74-105.

دورلنغ كندرسلي (2001) **الإدارة المبادئ الاساسيه**، ط1، مكتبة لبنان.

دورلنغ كندرسلي (2001).**الإدارة المبادئ الاساسيه**، ط1، مكتبة لبنان، بيروت.

ذيابات، خالد على(2002) **المناخ التنظيمي في المدارس الخاصه في عمان من وجهه نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنيه، الاردن.

الرخيمي ، ممدوح جلال (2000) ، **دور الثقافه التنظيميه في تطبيق إدارة الجودة الشامله على قطاع الصناعات الكيماويه بمحافظه جده** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز .

الرفاعي، جاسر صالح محمد . (2005)، **اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئه التدريس في الجامعات الاردنيه الخاصة**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية .

الزعارير، محمد؛ فواز، احمد. (2004). **تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنيه العامه والخاصه: دراسه ميدانيه مقارنه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الاردن.

الزعبي، جمانة زياد محمد(2006) "**عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الاردنيه : دراسه ميدانيه**"، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الزعبي، دلال محمد دياب، (2004) درجة ممارسة اكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم . **مجله العلوم التربويه والنفسيه**، المجلد5، العدد 3، 44-69.

الزيادين، يوسف كامل (2005) . **اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي، دراسه تطبيقيه على مدينه الحسين بن عبدالله الثاني الصناعيه ومدينه الحسن الصناعيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة .

الزيدانيين، محمد مطر (2006)، **اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشامله في المؤسسات الماليه الحكوميه الاردنيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الاردن.

السكران، ناصر محمد إبراهيم(2004) **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، دراسه مسحيه على ضباط قطاع قوات الامن الخاصه بمدينه الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

شحادة ، حسين ، (1990) . **المهام الإداريه والفنيه المنوطه بمديري المدارس التانويه العامه في الاردن ومدى تنفيدهم لها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنيه، عمان، الاردن .

الشربيني، عبدالفتاح. (1987). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، **المجله العربيه للإدارة**، 11(3)، ص20-52.

الشفصي، عبدالله بن جمعة.(2000) **نمط المناخ التنظيمي السائد في كليات التربيه للمعلمين والمعلمات بسلطنه عمان وعلاقته ببعض المتغيرات المتصله بعمدائها من وجهه نظر اعضاء هيئه التدريس**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عَمان.

الصغير، كليب، (2003)، **بناء برنامج تدريبي لتطوير مهارات الاتصال لمديري المدارس التانويه في محافظه اربد في ضوء احتياجاتهم التدريبيه**، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

ضرار، قاسم. (1998). **طريق المدير إلى بناء فريق العمل الفعال**، مطابع سمحة، الرياض.

الضمور، صفاء يوسف(2008) **العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: دراسه حاله، مراكز الوزارات الاردنيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

الطراونه، إحسين احمد (2006). **العلاقه بين التمكين الإداري وفاعليه عمليه اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكوميه في إقليم جنوب الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الاردن.

الطراونه، نجاة صالح. (2007). **واقع التمكين الإداري للمراة في الجامعات الاردنيه الرسميه والمعوقات التنظيميه والاجتماعيه والشخصيه المؤثرة فيه من وجهه نظر اعضاء هيئه التدريس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

الطعامنة، محمد (1996) اثر وحدات التطوير الاداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الاردن، **مجله العلوم الإداريه**، المجلد 23، العدد 1، ص105 .

الطويل، هاني عبد الرحمن، (2001) **الإدارة التربويه والسلوك المنظمي، سلوك الافراد والجماعات في النظم**، ط3، عمان، دار وائل.

عابدين، محمد، عبدالفتاح؛ ابو سمرة، محمد (2001). **المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوي**. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عارف، حسين ناجي، (2001)، "**السلوك التنظيمي**، ط1، دار يافا العلمية، عمان، الاردن.

عبد الحليم احمد؛ عبابنة، رائد، (2006)، **اهميه التفويض والشفافيه في ممارسه الإبداع الإداري في القطاع العام الاردني من وجهه نظر الإدارة الإشرافيه**، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع و التحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الاردن، 14 – 17 نيسان.

عبد الوهاب على ، (2000) " **بعض الاتجاهات الحديثه فى إدارة المــوارد البــشريه** " **اللجنه العلميه الدائمه لإدارة الاعمال**، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الاعمال، القاهرة 29 – 30 ابريل، ص ، 385 .

العبدالقادر، عبدالله بن محمد(2006) **فاعليه التدريب داخــل العمــل وخارجــه**، رســالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية الامير نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العبيديين، بثينة (2004) **العلاقه بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفه في كل من شركه المصانع الاسمنت الاردنيه ومؤسسه الموانئ**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الاردن.

العتيبى، سعد بن مرزوق(2004) **تمكــين العــاملين: كإســتراتيجيه للتطــوير الادارى**، الاجتماع الاقليمى الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشريه، مسقط-ســلطنة عمان، 11-13 ديسمبر.

العتيبي، هلا جهاد (2007) **العلاقه بين الانماط القياديــه والتمكــين الإداري: دراســه اتجاهات المديرين في المؤسسات العامه الاردنيه**، رسالة ماجستير غيــر منــشورة، الجامعة الاردنية: عمان، الاردن.

العديلي، ناصر (1995) **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)**، الريــاض، **معهد** الإدارة العامة، الرياض .

العساف، حسين موسى (2006) **التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديميه في الجامعــات الاردنيه العامه وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى اعضاء هيئاتها التدريسيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربيــة للدراســات العليا، عمان، الاردن.

عساف، عبد المعطي محمد (1999) **السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمــات المعاصرة**، دار زهران، عمان، الاردن .

العضايلة، على محمد(1998) تفويض السلطة في المؤسسات العامة الاردنيــة:دراســة ميدانية، **المجله العلميه لكليه الإدارة والاقتصاد، جامعه قطر**، ع (9)، 76-103.

العضايله، زياد(2006) "**اثر سمات فرق العمل في فاعليه الوزارات الاردنيه**، رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

العطوي، سعيد(2008) **اثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات السعوديه(الحكوميه والخاصه)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته.

العلاق، بشير (1999). **اسس الإدارة الحديثه**، ط1، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العلاونه، علي ؛ عبيدات، محمد؛ فريحات، حيدر والطراونه، مدحت(1999) . **اساسيات الإدارة ووظائف المنظمه**، ط1، الكرك، مؤته، دار رند للنشر والتوزيع.

علي محمد ، (1985). **برنامج مقترح قائم على الكفايات التدريسيه لتطوير فاعليه التربيه العمليه بالكليات المتوسطه في سلطنه عمان**، التربية المعاصرة ، العدد (25) ، ص ص 191-225.

عليمات، صالح ناصر، (2002) **اثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانويه في وادي الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية.

عليمات، محمود(1999) **الاتجاهات الحديثه في التعليم والتدريب والإدارة**، دار الخواجا، عمان.

العمري، خالد.(1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وفعالية المدير من وجهه نظر المعلمين، **مجله ابحاث اليرموك**، مجلد8 عدد3، ص ص 52-59

عواد عبد الكريم ، سلامة صالح، (1995)، **اثر القيم الثقافيه للافراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الناعيه المساهمه العامه الاردنيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان.

عوض، رفيق (2002)، **الانماط التي يتناولها رؤساء الاقسام في مديريات التربيه والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

الغامدي، عبد الله مفرح، والغامدي، حمدان احمد (2000). تقويم برامج تدريب مديري المدارس على اختبار الخدمة ومدى تحقيقها لاهدافها من وجهة نظر المتدربين في

ضوء بعض المتغيرات، **رساله الخليج العربي**، ع 176 لسنة 1421، مكتبة التربية العربي لدول الخليج.

فتحي، محمد. (2003). **إعداد مدير المستقبل من التنشئه حتى تحمل المسؤوليه**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

الفقي، عبد المؤمن فرج، (1994).**الإدارة المدرسيه المعاصرة، ط1**، منشورات جامعة فار يونس، بنغازي.

الفياض، محمود احمد عبدالله،(2005) **تمكين العاملين كمدخل إداري واثره على القدرة التنافسيه للمنظمه**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.

القاضي، نجاح،(2008)، **ابعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكوميه في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري**، دراسة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك.

القبلان، يوسف محمد(1999)، **اسس التدريب الإداري**، دار عالم الكتب، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم (2003)، **السلوك التنظيمي: دراسه السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفه**، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن.

القريوتي، محمد؛ العنزي، عوض (2006) الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت :دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(22) العدد (1)، ص ص 281-310.

القطاونه، منار إبراهيم (2000)، **"المناخ التنظيمي واثره على السلوك الإبداعي:دراسه ميدانيه للمشرفين الإداريين في الوزارات الاردنيه**، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

الكبيسي، عامر،(1998) **السلوك التنظيمي : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، الطبعة الثانية، الدوحة : مطابع دار الشرق.

الكفاوين، منال (2005)، **العلاقه بين ابعاد المناخ التنظيمي ودرجه مشاركه اعضاء هيئه التدريس في اتخاد القرار في الجامعات الرسميه**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الاردن.

اللوزي، يونس (1999) **التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثه**، ط1، عمان، دار

وائل للنشر والتوزيع .

المبيضين ، عقله واسامة جرادات (2001) **التدريب الإداري الموجه بالاداء** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكتبة المنظمة، القاهرة.

مدبولي، محمد عبد الخالق(2002)، **التنميه المهنيه للمعلمين الاتجاهات المعاصرة- المداخل- الاستراتيجيه**، العين: دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.

المدهون، موسى(1999) الاستراتيجيات الحديثة للتغيير والإصلاح الإداري، الاردن، **ابحاث اليرموك**، 15، العدد3، ص93-109.

المرسي، جمال الدين محمد، (2003)، **الإدارة الإستراتيجيه للموارد البشريه، المدخل لتحقيق ميزة تنافسيه لمنظمه القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعيه، القاهرة، جمهورية مصر العربية .

المرسي، جمال الدين، وثابت عبد الرحمن إدريس (2002)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمه**، القاهرة: الدار الجامعية .

مساد، عمر حسن، (2005)، **الإدارة المدرسيه**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

مصطفى، احمد سيعد(2004) **تمكين العاملين، السمات المميزة، والمقاييس المؤشرة،** المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الدي عقد بالقاهرة من 20-22 ابريل.

المعشر، زياد يوسف(2001) " المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي السائدة من وجهة نظر اعضاء الهيئة الإدارية"، **مجله جامعه دمشق**، المجلد17، العدد1، ص ص 23-54.

المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2001) تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص : دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، **المجله العلميه التجارة والتمويل** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، الملحق الثاني ، العدد الاول ، ص ص 1-44 .

مقبل، امل سليم (2003).**درجه التزام مديري مدارس وكاله الغوث الدوليه في منطقه شمال عمان بتفويض السلطه في مدارسهم كما يراها المعلمون**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

المقدادي، يزن خالد عبدالله (2003) **اثر بعض ابعاد المناخ التنظيمي على المشاركه في صنع القرار الإداري "البنك الاهلي الاردني" كحاله دراسيه**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك .

ملحم، يحيى(2006) **التمكين من وجهه نظر رؤساء الجامعات الحكوميــه فــي الاردن: دراسه كيفيه تحليليه معمقه**، دراسة مقدمــة لمــؤتمر الإبــداع والتحــول الإداري والاقتصادي، نيسان14-17، جامعة اليرموك، الاردن.

المومني، واصل جميل . (2003)، **علاقه المناخ التنظيمي باسلوب إدارة الصراع في المدارس التانويه الاردنيه العامه من وجهه نظر المديرين والمعلمين**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية .

ناجي، بسام حسن احمد(2005)، درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاد القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الاردن، اطروحة دكتوراة غير منشورة- جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

الهواري، سيد، (2000)، **الإدارة: الاصول والاسس العلميه**، ط11، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، مصر.

اليعقوب، تمارا عادل (2004). **ثقه الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسه ميدانيه من وجهه نظر الموظفين في وزارة الصناعه والتجارة والمؤسسات العامه التابعه لها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الاردن.

ب. المراجع الاجنبيه:

Abendschein, Lori, (2004) **Rewards and Recognition: An assessment of Strategies to Retain and Motivate Employees in Institutions of Higher Education**, State University Of New York Empire State College, Dissertation Abstract Internationals, P.88, HH (AAT 1419672)

Abouserie, Reda, (1991), "Stress, Coping Strategies, and Job Satisfaction in University Academic Staff", **Educational Psychology**, Vol. (16), P.P. 8-49

Adams, Michael Widmann, (2005). **Leadership and school climate: A**

mixed-methods study of United States-accredited Colombian schools, EdD, University of Minnesota, USA.

Ahearne, Michael; Mathieu, Jouhn and Rapp, Adam (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Perfomance. **Journal of Applied Psychology**. Vol (90), No (5) pp. 28-37.

Aizzat Mohd. Nasurdin, T. Ramayah and Yeoh Chee Beng(2006) Organizational Structure and Organizational Climate as Potential Predictors of Job Stress: Evidence from Malaysia, International **Journal of Commerce and Management**, Vol 16, No 2 , pp. 116-129

Allcorn, S. (1989) **Understanding Groups At Work. Personnel**, 66(8), 28-36

Atherton, Tony, (1999), **How to be Better at Delegation and Coaching**, Publisher: London; Dorer N.H.: Kogan page.

Blanchard. K. (1997). Out with the Old and in with the New, **Incentive**, 17, (40), 15-40.

Bowen , D.E & Lowler , E.E , (1992) " the empowerment of service workers : What , Why , How and when " **, Sloan Management Review,** vol. 33 , No. 3 , pp.31-40.

Cacioppe Ron(1999) Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success, : **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 20 Issue: 6, pp.302-314.

Cole, G.A, (1996), **Management Theory and Practice**, 5th ed, Aldine Place, London.

Cook, S. (1994). “The culture implication of empowerment”. **Empowerment in Organization**, Vol.2, No.1, pp.9-13.

Covey, S. (1992), **Principle-centered leadership**, Simon and Schuster, London.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. **Academy of Management Journal**, Vol.45, pp.735-744.

Edward Patrick, James_(2004) **Correlation between Administrative Style and School Climate**. Available on: http:// www.eric.ed.gov.

Errol E. Joseph, Bruce E. Winston (2005) A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust**, Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 26 Issue: 1 pp: 6 - 22

Ettorre, Barbara, (1997). **The Empowerment Gap Type Vs Reality**, Br Focus, 26.

Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). “ The inserted pyramid”

how a well-meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy". **Academy of Management Journal** Best Papers Proceeding, pp.364-72.

Fox, Jhon, (1998). **Employee Empowerment An Apprenticeship Model**, Barney School of Business University of Hartford.

Franz , cheny , (2004) **Across , cultural study of employee empowerment and organizations justice**, PHD, dissertation, Wayne state university.

Freiberg, H.J., (1998). Measuring school climate: Let me count the ways, **Educational Leadership**, Vol.56, No.1, pp.22-26

Gandz, J.. (1990). "The Experience of Workplace Politics." **Academy of Management Journal,** vol.23, No. 2, pp. 237-251.

Ghada El-Kot, Mike Leat (2005) Investigating team work in the Egyptian context, **Personnel Review**, Vol: 34 Issue: 2 P. 246 - 261

Ginnodo, W. (1997). **The Power of Empowerment**. Arlington Heighta, IL: Pride.

Gordon, J. (1992). **Work teams: How far have they come**? Training29, PP.59-65.

Goudy, Roger J., (2005). **Teacher trust in building principals: A contextual relationship to school climate in K--4 buildings**, EdD, The University of Akron, USA.

Graham Dietz, Deanne N. Den Hartog (2006) Measuring trust inside organizations, **Personnel Review**, Vol. 35 Issue: 5, pp. 557 – 588.

Greasley Kay, Alan Bryman, Andrew Dainty, Andrew Price, Robby Soetanto, Nicola King(2005) Employee perceptions of empowerment**,** **Employee Relations**, Vol.27 Issue: 4 , pp.354 – 368.

Gül , Hüseyin(2008) Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors, **Humanity & Social Sciences Journal** 3 (1): 37-48

Harrington-Mackin, Debora (1994). **The Team Building Tool Kit**, New York, Amacon.

Hohl, Michael F.(2006**). The relationship between student perceptions of school climate and academic achievement in Catholic middle schools**, Unpublished PhD Thesis, Walden University, USA.

Honold, Linda (1997): A Review of the Literature on Employee Empowerment. **Empowerment in Organizations**, Vol. 5 No. 4, pp. 202-212. MCB University Press, 0968-489. USA

Idogho, Philipa (2006) Academic Staff Perception of the Organizational Climate in Universities in Edo State, Nigeria, Kamla-Raj, **J. Soc. Sci**., 13(1): 71-78

Ismail Meriam (2005) Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.26 , Issue: 8 , pp. 639 - 654

Kurtzbarg, Terri R. (2000). **Creative Style and Team Work: Effects of Coordination and Conflict on Group Outcomes**. Northern Western University.

Littrell, Romie F. (2003): **Employee Empowerment in China, a Case Study. Auckland University of Technology**, Faculty of Business, International Business, NewZealand.

Litwin, G., & Stringer. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Cambridge, Unpublished MA Thesis; Harvard University press.

Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. **Industrial Management.**, 11(2) , pp.8-10.

Manfred Bornemann, Martin Sammer (2003) Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence, **Measuring Business Excellence**, Vol.7 Issue: 2, pp:21 – 28.

Marcel R. van der Klink, Jan N. Streumer (2006) Effectiveness of on-the-job training, **Journal of European Industrial Training** , Vol.26 Issue: 2/3/4 , pp:196 – 199.

Martin, J. (1992). **Cultures in Organizations: Three Perspective**. New York: Oxford university Press.

Mason, Tonia Y., (2005). **The initial impact of a new middle school principal on school climate**, Unpublished PhD Thesis, Capella University, USA.

McCoy, Janetta M. (2000). **The Creative Work Environment: The Relationship of Work Environment and Creative Teamwork at a State Agency.** The University of Wisconsin, Wisconsin.

Mok, Esther1; Au-Yeung, Betty(2002) Relationship between organizational climate and empowerment of nurses in Hong Kong, **Journal of Nursing Management,** Vol.10, No 3, ، pp. 129-137(9)

Morris, K. F. and Roben, C. S. (1995), " **The fundamentals of change management",** in Nadler, D. A., Shawm R. B., Walton, A. E. and Associates (Eds)m Discontinuous change: leading organizational transformation, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp.47-65.

Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). **Empowering Employee**. New York: McGraw-Hill.

Nadler, D. A. (1989), "organizational frame bending principles for managing reorientation", **The Academy of Management Executive**, Vol.3, No.3. pp.194-204.

Nammi A. Z._ and Nezhad Maryam Zarra(2009)_ The Relationship Between Psychological Climate and Organizational Commitment, **Journal of Applied Sciences**, Vol. 9 , Issue: 1, pp: 161-166

Onne , Jansdsen (2004) The barrier effect of conflict with superiors in the

relationship between employee empowerment and organizational commitment, **. Work and stress** , Vol. (18) No (1) .p. 1-10.

Ostroff, C. (1992): The Relationship Between satisfaction, Attitudes, And Performance; An Organizational Level Analysis, **Journal of Applied psychology,** Vol.14 No. 2, pp.249-263.

Pagerey, Ruth L., (2006). **Impact of school climate on plans of New York State urban school teachers to remain in teaching**, EdD, St. John's University, USA.
Pagerey, Ruth L., (2006). **Impact of school climate on plans of New York State urban school teachers to remain in teaching**, EdD, St. John's University, USA.
Peterson, A.M. (1997). Aspects of school climate: A review of the literature**. ERS Spectrum**, No.3, pp.36-42

Potochny, Donk, (1998) "**Employee Empowerment key to efficient customer services"**, Nations Restaurant News.

Potterfield, Thomas A. (1999). **The Business of Employee Empowerment, Westport,** CN: Quorum Books.

Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). " The road to empowerment: seven questions every leader should consider", **organizational Dynamics,** Vol. 26, No.2, pp.37-49.

Rose Graeme C(2007) The role of principal empowerment within a site-based management environment: empirical testing of a structural model, **Journal of Educational Change**, Vol. 8, No. 3, pp1573-1812

Shackletor, V.(1995). **Business Leadership**. London: Routledge

Shen Jie, & Roger Darby (2006) Training and management development in Chinese multinational enterprises, **Employee Relations**, Vol.28 Issue: 4 , pp; 342 – 362.

Shouppe, Gary A., (2005). **Teachers' perceptions of school climate, principal leadership style, and teacher behaviors on student academic achievement in select Georgia schools**, EdD, Valdosta State University, USA.

Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", **Academy of Management Journal,** Vol. 38, No.5, pp.46-53.

Tabor, Bonnie S (2002) conflict management, interpersonal communication style of the elementary principal, dissertation abstracts international Q62/09, P, 2976. **profession Journal of Agriculture education,** vol. 44, p 57-66.

Tarja , S , Milna , S , Pauli , P Diane , I (2005) Work empowerment as experienced by head nurses .**Journal of Nursing management** , Vol .13 No 2, pp.147-158..

Thurston, Paul (1997) **Advances in Education At Administration**. JAI

ress Inc. London, England.

Torre, Andre(2006) Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production. The case of the AOC organization of small producers, **Entrepreneurship and Regional Development,** Vol. 18, No. 1, pp.83-94. .

Vanessa, Scherman, (2002) **School Climate Instrument: A Pilot Study in Pretoria and Environs**, Unpublished MA Thesis. research, Faculty of Humanities, Pretoria, South Africa, USA.

Wayne Sandy, J., (1997) Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, **Academy of Management Journal**, Vol. 40, NO.1, PP. 82-111.

الملحق (١)

اداة الدراسه بصورتها الاوليه

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعه مؤته

كليه العلوم التربويه

قسم الاصول والإدارة التربوية

الاستاد الدكتور / الدكتورة .... **المحترم / المحترمه.**

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

فان الباحثة تقوم بدراسة عنوانها "التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك".

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤتة ولاغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانه المرفقة المكونة من ثلاث اقسام :

القسم الاول : يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والمنظمية (النوع الاجتماعي، المؤهل، الخبرة).

القسم الثاني : يقيس مستوى التمكين الإداري (التفويض ، المشاركة ، التطوير الذاتي ، الإبداع الذاتي والحفز الذاتي).

القسم الثالث : يتعلق بالفقرات التي تقيس ابعاد المناخ التنظيمي (السلوك القيادي ، العلاقات ، الاتصالات ، الروح المعنوية، اتخاذ القرارات، التقدم والتطور المهني).

علما بان الإجابة على فقرات الاستبانه ستكون وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

تنطبق دائما	**تنطبق عالي**	**تنطبق احيانا**	**تنطبق نادرا**	**لا تنطبق**

وقد قامت الباحثة بتطوير استبانه خاصة بهذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة والادبيات المتعلقة في الموضوع.

وبما انكم المختصون في هذا المجال يسر الباحثة ان تضع بين ايديكم هذه الاستبانه في صورتها الاولى ، لقراءتها وتحكيمها من حيث :

1- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي يندرج تحته.
2- شمولية المجال الواحد ، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3- إضافة او حذف او تقدير ما ترونه مناسبا.

هذا وسيكون لارائكم وتوجيهاتكم الاثر الفعال في تطوير الاداة، لذا ترجو الباحثة إبداء في كل فقرة بوضع(×) في الحقل الذي ترونه مناسبا، وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة).

شاكرة لكم لحسن تعاونكم

مع احترامي وتقديري

الباحثه

سميه عودة الطراونه

القسم الثاني: يتعلق بقياس التمكين الاداري (التفويض، المشاركه، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الابداع الذاتي).

الرقم	الفقرات	مناسبه الفقرة		وضوح الصياغه		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحه	غير واضحه	منتمية	غير منتمية	
	التفويض							
.1	يفوض رؤسائي السلطة بناء على الانظمة والتعليمات في وزارة التربية والتعليم.							
.2	يحدد رؤسائي الإعمال التي يفوضونها لي خطيا.							
.3	لا يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتوضيفها لي خلال فترة التفويض.							
.4	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي.							
.5	تعتبر التعليمات والانظمة في وزارتي عائقا فيما يتعلق بتفويض السلطة.							
.6	توفر الإدارة العليا المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي.							
	مشاركه روح (العمل بروح الفريق)							
.7	عمل مدير مع رؤسائه في المديرية يتطلب منه القيام بتعاون العاملين فيها.							
.8	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على اهمية دورها في المدرسة.							
.9	يدعم رؤسائي بإعطاء المجالس الدراسية حرية التعبير عن ارائها.							
.10	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المديرية.							

.11	اعمل في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف مديرية التربية والتعليم.							
	التطوير الذاتي							
.12	اعتقد ان مديريتي تساعدني على تطوير مهاراتي في العمل.							
.13	اعتقد ان مديريتي توفر لي الإحساس بالامن والاستقرار في العمل							
.14	اعتقد بان مديرتي توفر لي فرصا كافية للتطوير المهني.							
	الحفز الذاتي							
.15	لدي دافع للمساهمة في تحقيق اهداف الإدارة العليا.							
.16	تقوم الإدارة العليا بتشجيعي على تحمل المسؤولية الشخصية.							
.17	اشعر بان الإدارة العليا تقوم بتقدير جهودي.							
.18	اشعر بان الإدارة العليا تساعدني على الإحساس الاكبر بالانجاز الحقيقي.							
	الإبداع الذاتي							
.19	لدي الاهتمام بالافكار الجديدة في العمل.							
.20	تشجع الإدارة العليا المديرين على التفكير خارج نطاق اختصاصهم.							
.21	يشجع رؤسائي على تبني الافكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية في المدرسة.							
.22	يخصص رؤسائي الاموال لتنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة في المدرسة.							

القسم الثالث : يتعلق بقياس ابعاد المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي ، العلاقات ، الاتصالات ، الروح المعنويه ، اتخاذ القرارات ، التقدم والنمو المهني) .

الرقم	الفقرات	مناسبه الفقرة		وضوح الصياغه		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحه	غير واضحه	منتمية	غير منتمية	
	الاسلوب القيادي							
.1	اقوم بتفويض قدر مناسب من الصلاحيات للمعلمين							
.2	يهتم المدير بتحسين ظروف العمل في المدرسة.							
.3	يشجع المدير العمل بروح الفريق.							
.4	يناقش المدير القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها							
.5	يشجع المدير المبادرات الفكرية لدي المعلمين							
.6	يحاول المدير التعرف على اراء ومقترحات المعلمين لتحسين سـير العمل							
.7	تثق إدارة المدرسة في قدرات المعلمين على تحقيق الاهداف المنشودة من العملية التعليمية							
	العلاقات والاتصالات							
.8	للمعلمين حرية الاتصال المباشر بالمدير							
.9	تتسم عمليات الاتصال بين المعلمين بالود والتفاهم							
.10	يصغي المدير للمعلمين عندما يتحدثون في اي امر							
.11	اعتقد بان المعلومات التي تقدمها الإدارة كافية لتمكينهم من اداة اعمالهم							

	الروح المعنويه							
.12	اعتقد بان المعلمين يتمتعون بالحماس والعمل							
.13	اعتقد بان المعلمين يتمتعون بالثقة والاطمئنان							
.14	اعتقد بان المعلمين ينجزون اعمالهم بهمة ونشاط							
	اتخاذ القرارات							
.15	اقوم بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطـــاق العمل							
.16	اعتقد بان عملية اتخاذ القرارات تتم بشكل جماعي							
.17	ارى بانه لا توجد معوقات لعملية اتخاذ القرارات في المدرسة							
.18	تستعين إدارة المدرسة بمعرفة وخبرات المعلمين قبل اتخاذ اي قرار إداري							
.19	احرص على ان تكون القرارات ذات فعالية عالية							
	التقدم والنمو المهني							
.20	يوفر العمل في هذه المدرسة فرصة للتطوير المعلم							
.21	تحرص إدارة المدرسة في التعرف علـــى الاحتياجـــات التدريـــسية للمعلمين لتحسين مستوى الاداء منها							
.22	يشجع المدير المعلمين على حـــضور دورات تدريبيـــة لإكـــسابهم مهارات جديدة							

الملحق (ب)

اداة الدراسه بصورتها النهائيه

بسم الله الرحمـــن الرحيم

جامعه مؤته :

عمادة الدراسات العليا:

كليه العلوم التربويه:

قسم الاصول والإدارة التربويه:

السيد المدير/المديرة: .... المحترم/المحترمه

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته:

فإن الباحثة تقوم بدراسة عنوانها" التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول علـــى درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة مؤته، يرجى قراءة الاستبانه بعناية ودقه، واختيار الإجابة التي تعكس رايك في كـــل فقـــرة ، علمـــا بـــان الإجابـــات والمعلومات التي تقدمها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لاغراض البحث العلمـــي فقط .

شاكرة لكم لطفكم وحسن تعاونكم.

الباحثه

سميه عودة الطراونه

القسم الاول: معلومات شخصيه

اولا : ضع اشارة (X) حول الإجابه المناسبه :

1	**النوع الاجتماعي :**	ذكر	☐	انثى	☐
2	**سنوات الخبرة في الإدارة**	5 سنوات فاقل	☐	من 5 – 10 سنوات	☐
		10 سنوات فاكثر	☐		
3	**المؤهل العلمي**	بكالوريوس	☐	بكالوريوس فاكثر	☐
		ماجستير او دكتوراه	☐		

القسم الثاني: في الجدول الذي امامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس التمكين الإداري(التفويض، المشاركة، التطوير الذاتي، الحفز الذاتي، الإبداع الذاتي)، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رايك.

الرقم	**الفقره**	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق إحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
.1	يفوض رؤسائي السلطة بناءَ على الانظمة والتعليمات المتبعة في وزارة التربية والتعليم.					
.2	يحدد رؤسائي الاعمال التي يفوضونها لي خطيا.					
.3	يمارس رؤسائي السلطة التي قاموا بتفويضها لي خلال فترة التفويض.					
.4	يقوم رؤسائي بمتابعتي في المهام المفوضة لي.					
.5	توفر لي مديريتي المرونة المناسبة للتصرف حيال مهامي .					
.6	يتطلب عمل المدير مع رؤسائه في المديرية التعاون المشترك مع العاملين فيها.					
.7	يدعم رؤسائي فرق العمل ويؤكدون على اهمية دورها في المدرسة.					
.8	يسمح رؤسائي بإعطاء المجالس المدرسية حرية للتعبير عن ارائها.					
.9	تسود الثقة بين اعضاء جماعات العمل داخل المديرية .					
.10	اعمل في نظام إداري يسمح بالمشاركة في تحقيق اهداف مديرية التربية.					
.11	تساعدني مديريتي على تطوير مهاراتي في العمل .					
.12	توفر لي مديريتي الإحساس بالامن والاستقرار في العمل					
.13	توفر لي مديريتي فرصا كافية للتطوير المهني.					
.14	لدي الدافع للمساهمة في تحقيق اهداف التربية والتعليم.					
.15	يشجعني رؤسائي على تحمل المسؤولية الشخصية.					
.16	يقدر رؤسائي جهودي في العمل .					
.17	يساعدني رؤسائي على الإحساس الاكبر بإنجازي الحقيقي .					
.18	لدي الاهتمام بالافكار الجديدة في العمل.					
.19	يشجعني رؤسائي على التفكير خارج نطاق اختصاصي.					
.20	يشجعني رؤسائي على تبني الافكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليميـــة فـــي المدرسة.					
.21	يخصص رؤسائي الاموال لتنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة في العمل.					

القسم الثالث: في الجدول الذي امامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس المناخ التنظيمي (الاسلوب القيادي، العلاقات، الروح المعنوية، اتخاذ القرارات، التقدم والنمو المهني)، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رايك.

الرقم	الفقره	تنطبق دائما	تنطبق غالبا	تنطبق إحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق إطلاقا
.22	افوض قدرا مناسبا من الصلاحيات للمعلمين.					
.23	اهتم بتحسين ظروف العمل في المدرسة.					
.24	اشجع العمل بروح الفريق.					
.25	اناقش القرارات مع المعلمين قبل اتخاذها.					
.26	اشجع المبادرات الفكرية لدى المعلمين.					
.27	اتعرف على اراء ومقترحات المعلمين لتحسين سير العمل.					
.28	اثق في قدرات المعلمين على تحقيق الاهداف المنشودة من العملية التعليمية.					
.29	للمعلمين حرية الاتصال مباشرة بالمدير.					
.30	تتسم عمليات الاتصال بين المعلمين بالود والتفاهم.					
.31	يصغي المدير للمعلمين عندما يتحدثون إليه في اي امر.					
.32	تقدم الإدارة المعلومات الكافية لتمكين المعلمين من اداء اعمالهم.					
.33	يتمتع المعلمون بالحماس للعمل.					
.34	يتمتع المعلمون بالثقة والاطمئنان.					
.35	ينجز المعلمون اعمالهم بهمة ونشاط.					
.36	اقوم بمنح المعلمين تفويضا للصلاحيات واتخاذ القرارات في نطاق العمل.					
.37	تتم عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي.					
.38	ارى بانه لا توجد معوقات لعملية اتخاذ القرارات في المدرسة.					
.39	تستعين إدارة المدرسة بمعرفة وخبرات المعلمين قبل اتخاذ اي قرار إداري.					
.40	تحرص إدارة المدرسة على ان تكون القرارات ذات فعالية عالية.					
.41	يوفر العمل في هذه المدرسة فرصة التطوير للمعلم.					
.42	تحرص إدارة المدرسة تعرف الاحتياجات التدريسية للمعلمين لتحسين مستوى الاداء منها.					
.43	يشجع المدير المعلمين على حضور دورات تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة.					

الملحق (ج)

قائمه باسماء المحكمين

اسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	مكان العمل
الدكتور محمد القضاة	اصول تربية	جامعة مؤتة
الدكتور حسن الطعاني	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور ملوح الخريشا	اصول تربية	جامعة مؤتة
الدكتور نايل الرشايدة	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتور علي الزعبي	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الدكتورة منيرة الشرمان	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
الدكتورة صباح النوايسة	مناهج واساليب	وزارة التربية
الدكتور مدحت الطراونة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد عواد	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور ساري سواقد	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
الدكتورة خضراء الجعافرة	مناهج واساليب	جامعة مؤتة
الدكتورة دينا الجمل	اساليب لغة انجليزية	جامعة مؤتة
الدكتور طارق المجالي	لغة عربية	جامعة مؤتة
الدكتور سليمان الحجايا	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور هاني الكريمين	إدارة تربوية	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور احمد عبيدات	إدارة عامة	جامعة الطفيلة التقنية
فرزات الطراونة	ماجستير إرشاد	مشرفة في وزارة التربية
الدكتور احمد نهار الرفوع	إدارة عامة	جامعة الطفيلة التقنية
الدكتور صبري الطراونه	قياس وتقويم	جامعة مؤتة

الملحق (د)

تسهيل المهمه

ISO 9001

DNV

REGISTERED

بسم الله الرحمن الرحيم

مديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي

رقم : م ج/ ٧/ ١٣/ ٢٦٨٦ الموافق : ٢١/ ٤/ ٢٠٠٩ م التاريخ : ٢٥/ ٤/ ١٤٣٠ هـ

مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

إشارة لكتاب رئيس جامعة مؤتة رقم ١٦٩١/٢٥/١٣٥ تاريخ ٢٠٠٩/٤/٥ تقوم الطالبة سمية عودة الطراونة / ماجستير إدارة تربوية في توزيع الاستبانة المتعلقة بدراستها الموسومة بـ (التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنه لها .

واقبلوا الاحترام

مديرة التربية والتعليم

نسخة/مدير الشؤون التعليمية والفنية المحترم .

نسخة/ر.ق الاشراف المحترم .

نسخة/ر.ق الرقابة والتفتيش المحترم .

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية
رئيس لجنة الدراسات العليا في القسم

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

أرجو التكرم بالموافقة على إعطائي كتاب تسهيل مهمة موجه إلى مدراء الكرك في

1-قصبة الكرك
2-لواء المزار الجنوبي
3-لواء القصر
4-لواء الأغوار الجنوبية

علما بأني أقوم بإعداد دراسة بعنوان :" التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك " بإشراف الأستاذ الدكتور (احمد بطاح) وذلك بخصوص استبانه الدراسة

المستدعية
سميه عوده الطراونه
الرقم الجامعي
620060814034

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. : ....

Date : ....

الرقـم : ٣٥/٢٥/٢٩٦٦

التاريخ : ٢/ربيع الثاني/١٤٣٠هـ

الموافق : ٢/٤/٢٠٠٩م

السيد مدير التربية والتعليم لقصبة الكرك المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة سنمية عودة الطراونـــة / ماجـستير إدارة تربوية في توزيع الاستبانة المتعلقة بدراستها الموسومة بــــ "**التمكـــين الإداري وعلاقتـه بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكــرك**" علـــى مــدراء المـدارس التابعــة لمديريتكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعـــــــــــة

د. عبد الرحيم الحنيطـــي

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣٣٢/٣٥

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ٢٥/٣٥/ ١٦٩١

التاريخ : ٦ /ربيع الثاني/١٤٣٠هـ

الموافق : ٢ /٢٠٠٩/٤م

السيد مدير التربية والتعليم لمنطقة القصر المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة سمية عودة الطراونــة / ماجستير إدارة تربوية في توزيع الاستبانة المتعلقة بدراستها الموسومة بـــ **"التمكــين الإداري وعلاقتــه بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكــرك"** علـى مـدراء المـدارس التابعـة لمديريتكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعــــــة

د. عبد الرحيم الحنيطــي

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣٢٢/٣١

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+

Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540

www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

جـامعـة مـؤتـة

مكتـب الرئيـس

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

Ref. :

Date :

الرقـم : ٦٦٩٠/٢٠/٨٢٥

التاريخ : ٦/ربيع الثاني/١٤٣٠هـ

الموافق : ٢/٤/٢٠٠٩م

السيد مدير التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة سمية عودة الطراونـة / ماجستير إدارة تربوية في توزيع الاستبانة المتعلقة بدراستها الموسومة بـ "**التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك**" على مدراء المدارس التابعة لمديريتكم؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

د. عبد الرحيم الحنيطي

نسخة / عميد الدراسات العليا

٣٢٢/٣٧

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

Mu'tah University
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

Ref. :
Date :

الرقم : د ع /١٧/ م / ٢٠٦ ه
التاريخ : ه
الموافق : ١ / ٤ / ٢٠٠٩ م

جامعة مؤتة
ديوان الرئاسة
٣ نيسان ٢٠٠٩
الرقم ١٧/ ٣٥٩١
حول الى

عطوفة الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

أرفق طياً الاستدعاء الذي تقدمت به الطالبة سمية عودة الطراونة/ ماجستير إدارة تربوية، والذي تطلب فيه مخاطبة وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمتها في توزيع استبانة لمدراء المدارس في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك الواردة أدناه، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الموسومة بـ"التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك " :

1- قصبة الكرك.
2- لواء المزار الجنوبي.
3- لواء القصر.
4- لواء الأغوار الجنوبي.

راجياً التكرم بالإطلاع والتوجيه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

/عميد الدراسات العليا

أ.د. نضال الحوامدة

يكتب بذلك مع الشكر
مدير التخطيط
09/4/2

ص.ب : (٧) مؤتة / الأردن
تلفون : ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠ (٣-٩٦٢)
فاكس : ٢٣٧٥٦٩٤ (٣-٩٦٢)
البريد الالكتروني : DGS@mutah.edu.jo

P.O.Box : (7) Mu'tah / Jordan
Tel. : (962-3) 2372380 - 99
Fax : (962-3) 2375694
E-mail : DGS@mutah.edu.jo

http// : www.mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

سيرة ذاتيه

الاسم: سميه عودة نعيم الطراونة

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: إدارة تربوية

السنة: 2009م

الهاتف الارضي: 2335622

الهاتف النقال: 0777712696